



دليل
إدارة الحملات التسويقية
في المنظمات الخيرية
(مع دراسة حالة لحملة تسويقية)



إعداد
المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
1440هـ/ 2018م

دليل إدارة الحملات التسويقية

في المنظمات الخيرية

(مع دراسة حالة لحملة تسويقية)

إعداد

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري

1440هـ/ 2018م

رقم الإيداع : 1180-2018

الترقيم الدولي : 978-9921-9709-0-6

يسمح بالنشر والنقل والاستشهاد
مع الإشارة إلى المصدر

محتوى الدليل

تقديم:

"التسويق" أحد أبرز الأدوات التي تُسهم بدور مهمٍّ وفاعل في تحقيق أهداف أي مؤسسة؛ ليس فيما يتعلق بتنمية الموارد فحسب، بل الأكثر الأهمية من ذلك دوره على مستوى السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة، وما يترتَّب عليهما من تعزيز الثقة في أدائها ومنتجاتها، وينعكس إيجابًا على جميع مجالات عملها وأنشطتها؛ ما يجعل بقاء المؤسسة وتطوُّرها واستدامتها مرتبطًا -بدرجة كبيرة- بنجاح عمليات التسويق وأنشطته.

وإذا كان الحكم السابق ينطبق على المؤسسات الهادفة للربح؛ فتجد المؤسسات الناجحة منها تُنزل هذه الأداة المهمَّة (التسويق) منزلتها، وتولي أنشطتها العناية التامَّة والرعاية الكاملة؛ فإنه أكثر صدقًا على المؤسسات غير الربحية ومؤسسات القطاع الخيري والإنساني؛ إذْ إنها أكثر احتياجًا من المؤسسات غير الربحية لبذل مزيد من الجهود من أجل تحقيق أهدافها؛ نظرًا لطبيعة منتجاتها التي ترتبط بإشباع الحاجة المعنوية إلى العمل الخيري والإنساني، ما يجعلها تحتاج في تسويقها إلى فلسفة أرقى ومهارات خاصَّة، تختلف تمامًا عن تسويق حاجات الإشباع المادي الملموسة.

وبالرغم من تلك الأهمية فلم يرق التسويق في كثير من مؤسسات القطاع غير الربحي إلى مستوى الطموح المراد له بعد؛ للأسباب التي أشرنا إليها والمرتبطة بطبيعة عملها ونوعية منتجاتها، ولأسباب أخرى قد تتعلَّق في جزء كبير منها بمحاذير التعامل مع المال الخيري وضرورة التوقِّي في تحديد سُبل إنفاقه، بينما تتعلَّق في جزء آخر بفهم كثير من الناس لعمل الخير والتسويق -الإعلان والدعاية تحديدًا- باعتبارهما أمرين متنافرين يجب ألا يقترنا! إلا أن الجزء الأكبر يتعلَّق بقدرات الكوادر العاملة في تلك المؤسسات ومهارتها التسويقية، وتنظيم مجال التسويق ليؤدي دوره بكفاءة وفاعليه.

وانطلاقًا من تلك المقدِّمات رأى المركز العالمي لدراسات العمل الخيري أن يعمل على وضع لبنة أولى بهدف سدِّ ثغرة في هذا المجال؛ وعملاً على القيام بدوره في مساندة مؤسسات هذا القطاع الحيوي في تحقيق أقصى

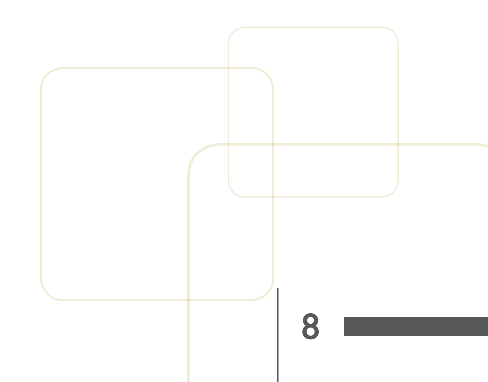
استفادة ممكنة من تلك الوسيلة المهمَّة (التسويق) وأدواتها في تحقيق غاياتها النبيلة وأهدافها السامية.

ويسعى هذا الدليل إلى وضع إطار عام للحملات التسويقية في المؤسسات الخيرية؛ من خلال الاستقراء الجيد المقرون بالتحليل والتقويم لبعض الحملات التسويقية السابقة في عدد من المؤسسات العاملة في المجال الخيري، والتي أمكن من خلالها الوقوف على أبرز نقاط القوة والضعف، ومواطن الفرص والتهديدات، وتقديم بعض التوصيات التي يمكن من خلالها الارتقاء بأداء تلك الحملات مستقبلاً، كل ذلك بمشاركة القائمين على تلك الحملات والممارسين لها؛ الأمر الذي يجعلها ذات أهمية خاصَّة وفائدة ملموسة؛ بتجاوزها للتأطير النظري إلى الخبرة الواقعية والممارسة العملية.

لذا يمكن القول: إن هذا الدليل وإن كان يسعى إلى وضع إطار عام للحملات التسويقية بالمؤسسات الخيرية؛ إلا أنه ليس سوى إحدى ثمار تقويم تلك الحملات، عبر ورش عمل عدَّة أقيمت، بمشاركة فعَّالة من ممثلين لمؤسسات خيرية عدَّة، حيث كان من توصيات بعض تلك الورش: ضرورة **إعداد دليل يهتدي به القائمون على التسويق في المؤسسات الخيرية**، وذلك فيما يتعلَّق بالمهام والضوابط المطلوب مراعاتها قبل الحملات التسويقية، وأثناء أثناءها وبعد انتهائها.

والله تعالى من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل،،،

فريق عمل المركز



أولاً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

من خلال مناقشة عديد من المشاركين في ورش عمل تقويم الحملات التسويقية في العمل الخيري؛ فقد تعلقت ملاحظاتهم بالبُعد الاستراتيجي في التخطيط للتسويق، وهو أمر ذو أهمية بالغة، لكنه يخرج عن نطاق المراحل التقليدية لإطلاق الحملات التسويقية؛ بدءًا بالتخطيط التشغيلي والتنفيذ والتقويم؛ لذا فقد آثرنا فصل تلك الملاحظات تحت محور منفرد، على أن تختصُّ الإدارة العليا بالمؤسسة بأولوية تنفيذ توصياته من خلال الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها.

ومن أهمِّ التوصيات في هذا الإطار:

1. استحداث إدارة مختصة بالتسويق في المؤسسة:

التسويق أحد التخصُّصات العلمية الحديثة، فهو علم له قواعده وأسسه النظرية، كما أنه فنٌّ له مهاراته وأساليبه التطبيقية؛ ولذا فإن من الأهمية بمكان أن تتمَّ ممارسته بشكل متخصِّص، وفقًا لتلك القواعد والمهارات، ومن هنا وجب أن يضمَّ الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة خيرية إدارة مختصة في التسويق.

وبناء عليه فإن أول إجراءات التخطيط للحملات التسويقية بالمؤسسة هو وجود إدارة أو وحدة (بغض النظر عن الشكل التنظيمي) مهتمة بالتسويق في المؤسسة وتفعيلها، أو استحداثها إذا لم تكن موجودة؛ بحيث يكون ضمن اختصاصاتها الأساسية: التخطيط لكافة الحملات التسويقية في المؤسسة وتنفيذها، مع أهمية أن تضمُّ تلك الإدارة وحدة مختصَّة بالتسويق الإلكتروني؛ لما له من دور داعم في مجال التسويق في شكله المعاصر عمومًا، وفي مجال التخطيط للحملات خصوصًا.

2. استهداف التسويق في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة:

كما سبق وأشرنا فإن التسويق أحد النوافذ الضرورية لتحقيق استدامة المؤسسة الخيرية وبقائها وقدرتها على التطوُّر؛ لذا يرى المشاركون ضرورة أن يكون التسويق أحد المجالات الرئيسية في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والخطط التشغيلية المنبثقة عنها، بحيث يكون (التسويق المتميِّز) أحد الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها.

ويمكن أن يقع تحت التسويق كهدف استراتيجي عديد من الأهداف والمبادرات والأنشطة والإجراءات؛ المتعلقة بمجالات تنمية الموارد المالية للمؤسسة، وتحسين صورتها الذهنية وسمعتها المؤسسية، والعلاقات والشراكات، والمؤتمرات والندوات... إلخ.

3. وضع دليل العمليات والإجراءات للحملات التسويقية:

فالحملة التسويقية -كأي عمل إداري آخر- تنقسم إلى عدد من العمليات والإجراءات، وضمانًا للجودة والدقة في الأداء يجب أن يُوضع دليل تُفصَّل فيه تلك العمليات والإجراءات الخاصَّة بالحملات التسويقية على أنواعها المختلفة، وذلك ضمن ما يجري العمل عليه بالمؤسسة من وضع أدلة لعمليات الإدارة وإجراءاتها كافة.

ولعلنا نخصُّ بالذكر هنا دليل العمليات والإجراءات للحملات التسويقية الطارئة والعاجلة، مثل الحملات التسويقية الخاصَّة بالإغاثة العاجلة مثلاً، فمثل هذه الحملات تحتاج إلى دليل يوضِّح طريقة الأداء بصورة تفصيلية؛ تسهيلاً للأداء وتعظيمًا للإنجاز.

4. دراسة الاحتياجات الفعلية للمجتمعات المستهدفة:

يجب أن ينطلق التسويق في كافة حملاته وأنشطته من الاحتياجات الفعلية لتنمية المجتمعات المستهدفة من قِبل المؤسسة، وليس من الاحتياجات

التي نتصور نحن وجودها أو يسهل علينا توفيرها! وهذا الأمر يستدعي القيام بإعداد دراسات دورية عن واقع الاحتياجات في تلك المجتمعات، بحيث تتَّسم تلك الدراسات بالموضوعية والمعاصرة والدقَّة في التعبير عن تلك الاحتياجات؛ سواءً على المستوى المالي المتمثِّل في تسويق واقع تلك المجتمعات لدى جمهور المتبرعين، أم على مستوى تسويق المؤسسة نفسها في تلك المجتمعات؛ بما يعزِّز صورتها الإيجابية على المستوى العالمي.

وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسة الخيرية إعداد دراسات دورية مع تعزيزها بالأساليب الإحصائية والاستبانات واستطلاعات الرأي؛ الداعمة لاتخاذ القرار فيما يتعلق بأولويات الاحتياجات في تلك المجتمعات.

5. إعداد دراسة عن سلوك المتبرعين واتجاهات التبرُّع:

كما أن المؤسسة في حاجة إلى التسويق الصحيح المتوائم مع أولويات الاحتياجات الفعلية للمجتمعات المستهدفة؛ فإنها أيضًا في حاجة ماسَّة إلى التسويق الصحيح المواكب لتطلُّعات المتبرعين واتجاهاتهم الخيرية، فمن المؤكَّد أن للمتبرِّع كذلك الحق في تلبية احتياجاته الخيرية والإنسانية تجاه بعض الأعمال أو حتى المجتمعات المفضلة لديه؛ ما يعزِّز من أهمية دراسة سلوك المتبرعين واتجاهاتهم نحو التبرُّع.

ويمكن إجراء عدد من الدراسات التي تخدم هذا الاتجاه؛ بحيث تكون الأولوية لسلوك المتبرعين داخل دولة الكويت واتجاهاتهم؛ كونهم القطاع الأكبر الداعم لأعمال المؤسسة وأنشطتها، على أن تلي تلك الدراسات دراسات أخرى أو أوراق عمل نوعية، تُقدِّم تشخيصًا دقيقًا يمنح المؤسسة القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المتبرعين؛ بالصورة التي تحقِّق بها أهداف تنمية المجتمعات المستفيدة وتلبية احتياجاتها الفعلية، ولا تحيد في الوقت نفسه عن اهتمامات المتبرعين واتجاهاتهم.

6. تطوير مهارات العاملين بالتسويق في المؤسسة:

مما لا شكَّ فيه أن العنصر البشري أحد العناصر الأساسية والفاعلة في عملية التسويق الناجح، شرط أن يمتلك ذلك العنصر البشري القدرات الضرورية والمهارات اللازمة التي تؤهله لتحقيق أهداف التسويق، ومن هنا تأتي أهمية تأهيل العاملين في مجال التسويق بالمؤسسة، وضرورة تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم.

ويمكن تحقيق هذه التوصية عبر مستويين أساسيين؛ المستوى الأول: التأهيل؛ ويمكن تحقيقه عبر برنامج تدريبي مكثَّف يخضع له القائمون على التسويق بالمؤسسة، ويضمُّ أساسيات عملية التسويق، ومهاراته الضرورية، وأساليبه الفعَّالة، ويعدُّ اجتيازه شرطًا للاستمرار في أداء وظائف التسويق، والمستوى الثاني: التطوير؛ وذلك عبر برنامج للتدريب المستمر أثناء الخدمة، التي يكون الهدف الأساسي منها تحديث مهارات العاملين، وإكسابهم المعلومات المعاصرة، وإطلاعهم باستمرار على التطورات في مجال التسويق.

7. وضع آلية للتواصل الداخلي بين الإدارات المختصة:

من ضرورات العمل المؤسسي وجود نوع من التداخل بين الإدارات في تنفيذ المهمَّة الواحدة، ولعلَّ أبرز العوائق التي تواجه تنفيذ المهام عمومًا ونخصُّ منها -في السياق الحالي- الحملات التسويقية؛ ذلك التداخل بين الإدارات المختلفة المشاركة في أداء المهمة الواحدة، والذي ينتج عن عدم توفُّر آلية واضحة للتواصل بين تلك الإدارات.

وعليه أتت التوصية الحالية بضرورة التخطيط لبناء آلية دائمة تضبط أسلوب التواصل بين الإدارات المختلفة في حالة وجود حملة تسويقية؛ وخصوصًا في حالات الحملات الطارئة والعاجلة، التي تستدعي قدرًا من المرونة والاستجابة السريعة للتنفيذ، مع ضرورة تعزيز مهارات القائمين على تطبيق هذه الآلية في مجال التواصل الفعَّال، الأمر الذي يؤهلهم للتعامل بشكل إيجابي ومرن خارج حدود تلك الآلية.

8. وضع لائحة حوافز ومكافآت للمتميزين في التسويق:

التحفيز أداة ضرورية من أدوات الإدارة الناجحة، فبالتحفيز -المعنوي منه والمادي- تحافظ الإدارة على دافعية موظَّفيها تجاه تحقيق أهدافها وفق معايير مرتفعة من الجودة والإتقان، وهو ما يصدق على العاملين في مجال التسويق؛ ما يستلزم وضع نظام متطوِّر ولائحة عادلة للحوافز، تزيد من دافعية الموظفين في مجال التسويق، وترفع من جودة أدائهم، وتحقِّق التمييز العادل بينهم وفق معايير دقيقة في الأداء والإنجاز.

ومن الجدير بالذكر هنا أهمية تنوُّع أشكال الحوافز المقدَّمة في اللائحة؛ معنويًّا وماديًّا، وفرديًّا وجماعيًّا، بحيث لا تقتصر على الصور التقليدية من الحوافز، كما يجب أن تخضع اللائحة للتحديث كل فترة زمنية؛ بما يتوافق مع التطوُّر الحادث في المجال، ويحافظ على روح التحفيز، ويضمن تحقيق أفضل النتائج والآثار.

ثانيًا: التخطيط للحملات التسويقية

كأي عمـل أو ممارســة مهنيــة أخـرى تحتـاج الحمـلات التسـويقية إلــى تخطيـط مسبق، يضمـن لها عنـد التنفيـذ قـدرًا معقـولاً مـن الثبـات؛ الـذي يُسـتمد مـن الخطـوات الواضحـة الموضوعـة لتنفيـذ الحملـة، وهـو مـا أشـار إليـه عديـد مـن المشـاركين فـي ورش العمـل المخصَّصـة لتقييـم الحمـلات السـابقة بالمؤسسـات الخيريـة.

وفـي هـذا الإطـار يمكـن تلخيـص أهـم الملاحظـات المستمدة مـن الحمـلات السـابقة فيمـا يتعلـق بالتخطيـط للحمـلات التسـويقية فــي العناصـر الآتيـة:

1. تشكيل فريق عمل داخلي لكل حملة:

مـن الخطـوات التـي تُسـهم بـدور مهـمٍّ فـي إدارة حملـة تسـويقية فعالـة؛ أن تقـوم الإدارة المختصـة بالتسـويق بتشـكيل فريـق عمـل مصغَّـر لـكل حملـة، بحيـث يتولـى هـذا الفريـق التخطيـط الكامـل للحملـة، ويُشـرف علـى تنفيـذ فعاليتهـا وأنشـطتها، علـى أن يختتـم أعمالـه بتوثيـق الحملـة ورفـع تقييـم مفصَّـل عنهـا؛ للاسـتفادة منـه لاحقًـا فـي الحمـلات التاليـة.

ومـن الضوابـط التـي يجـب مراعاتهـا فـي تشـكيل فريـق عمـل الحملـة: أن يتـمَّ اختيـار أعضائـه وفقًـا للتخصُّـص والخبـرة بحسـب مجـال كل حملـة، مـع إمكانيــة مشــاركة مــن يكــون مناســبًا مــن إدارات المؤسســة المختلفــة، ويُمنــح الفريـق الصلاحيـات المناسـبة لتحقيـق أهدافـه، علـى أن يخضـع بشـكل مباشـر لمديـر الإدارة المختصَّـة بالتسـويق.

2. مواكبة الحملة للخطة التشغيلية السنوية للمؤسسة:

تخضـع كل مؤسسـة لخطـة اسـتراتيجية تضـع أهدافهـا وتضبـط أولوياتهـا المنبثقـة عـن رؤيتهـا ورسـالتها وقيمهـا، وتصـدر عـن تلـك الخطـة الاسـتراتيجية خطـط تشـغيلية سـنوية لـكل إدارة، تحـدِّد الإجـراءات المناسـبة التـي يجـب تنفيذهـا

لتحقيق الأهداف الموضوعة لها، ومؤشرات الأداء التي يعني الوصول إليها نجاح تحقيق تلك الأهداف.

لذا فمن الواجب أن تكون جميع الحملات التسويقية واضحة في الخطة التشغيلية السنوية للإدارة المختصة بها في المؤسسة؛ بحيث يمنح ذلك الموظفين المنوط بهم تنفيذها فرصة التخطيط الجيد للحملة قبل إطلاقها، وبطبيعة الحال فإنه يُستثني من ذلك الحملات الطارئة التي تأتي مواكبة لأحداث عاجلة أو مفاجئة، ويمكن القول: إن التخطيط المسبق للحملات سيمنح الإدارة مساحة أوفر وقدرة أكبر على التعامل مع الأحداث الطارئة بفاعلية.

3. دراسة الحملات السابقة والتجارب الشبيهة:

إن الاطلاع الدقيق والمدروس على الحملات التسويقية السابقة لدى المؤسسة وفي غيرها من المؤسسات الخيرية داخل الكويت وخارجها؛ يساعد في ضمان تحقيق أفضل نقاط القوة والمزايا في تلك الحملات، وتجاوز نقاط ضعفها والأخطاء التي وقعت فيها.

ولذا يلتزم فريق العمل المنوط به التخطيط للحملة باستقراء واستقصاء الحملات الشبيهة، على أن يقوم بإصدار ورقة مختصرة وفق استراتيجية (SWOT)، تضمُّ أبرز نقاط القوة والضعف في تلك الحملات، مع تحديد التهديدات المحتملة وكيف يمكن تجنُّبها، والفرص الممكنة وكيف يمكن استثمارها.

4. تعزيز الحوار المؤسسي والاستفادة من الخبرات:

إن ورش العمل وجلسات العصف الذهني التي تتمُّ بمشاركة الخبراء في المؤسسة ستكون ذات فائدة عظيمة عند التخطيط للحملات التسويقية، وكذلك اللقاءات الفردية من قِبل فريق التخطيط مع مديري الإدارات ورؤساء المكاتب والوحدات، حيث يمكن من خلال تلك الأنشطة الوصول إلى تصوُّر أفضل وأتم للحاجات الفعلية للمؤسسة من وراء حملاتها، ما يجعل التخطيط أقرب إلى الواقع وأدقَّ في التعبير عنه.

لـذا أوصـى عديـد مـن المشـاركين في تقويـم الحملات السـابقة بعقد ورشـة عمـل موسَّـعة واحـدة علـى الأقـل قبـل أي حملـة تسـويقية يُـراد إطلاقهـا بوقـت كافٍ، بالإضافـة إلـى عقـد عـدَّة جلسـات للعصـف الذهنـي مـع خبـراء المؤسسـة، يمكـن إجراؤهـا بالتـوازي مـن خـلال أعضـاء فريـق التخطيـط، واسـتطلاع رأي الإدارات حـول الحملـة المخطَّـط لإطلاقهـا.

5. وضع ورقة بأهداف الحملة ومواصفاتها الفنية:

مـن أبـرز المعوقـات ونقـاط الضعـف التـي تداولهـا المشـاركون فـي الحمـلات السـابقة: عـدم وضـوح أهـداف الحملـة والمعاييـر الفنيـة لهـا؛ بـدءًا مـن شـعار الحملـة الـذي يجـب أن يواكـب الغـرض الأساسـي منهـا، مـرورًا بتفاصيـل الإخـراج الفنـي، وخطـاب المحتـوى، والشـرائح المسـتهدفة، وأماكـن التواجـد المكثَّـف لهـا.

وعليـه يكـون مـن مهـام فريـق عمـل الحملـة: وضـع ورقـة واضحـة بأهـداف الحملـة التسـويقية والمواصفـات الفنيـة لهـا، وذلـك كخطـوة أولـى تسـبق تنفيـذ الحملـة؛ وبحيـث يتـم توزيـع تلـك الورقـة علـى كافـة الجهـات المعنيـة والأفـراد المشـاركين فـي التخطيـط للحملـة وفـي تنفيذهـا؛ بمـا يضمـن درجـة عاليـة مـن وضـوح الرؤيـة لـدى المشـاركين.

6. تحديد المستهدف المالي من الحملة:

المسـتهدف المالـي مـن الحملـة هـو أحـد الأهـداف المـراد تحقيقهـا، وهـو مؤشـر ذو دلالـة علـى الأداء، وعـدم وضـوح هـذا المسـتهدف الرئيسـي يتسـبَّب فـي ضبابيـة الرؤيـة خـلال الحمـلات؛ لـذا يتحتَّـم وضـع مسـتهدف مالـي لـكل حملـة وإعلانـه علـى المشـاركين فيهـا.

7. الحرص على توفير مشاريع قبل الموسم بفترة كافية:

تضطـر عديـد مـن مؤسسـات العمـل الخيـري إلـى تكثيـف جهودهـا فـي مجـال جمـع المـال؛ كونـه المحـرِّك الأساسـي لأنشـطة المؤسسـة الخيريـة وأعمالهـا كافـة،

لكـن مـن الضـروري أن تـوازن الجهـود المبذولـة فـي جمـع المـال جهـود مماثلـة لسُـبل إنفاقـه بالطريقـة المثلـى، وإلا تحوَّلـت المؤسسـة إلـى مجـرد جهـة جابيـة.

فمـن الضـروري أن يتـمَّ التخطيـط بصـورة جيـدة للمشـاريع التـي تحقِّـق أهـداف الخطـة الاسـتراتيجية، ووضعهـا فـي الخطـة التشـغيلية السـنوية لـلإدارات، ليتـمَّ تقديمهـا وتوفيـر المعلومـات اللازمـة عنهـا لفريـق التخطيـط قبـل مواسـم الحمـلات التسـويقية بوقـت كافٍ.

8. تجهيز الأسئلة الشائعة وتحديد أجوبتها المناسبة:

يلتـزم فريـق التخطيـط بجمـع الأسـئلة الشـائعة -وكذلـك المتوقـع توجيههـا مـن قِبـل المتبرعيـن- فـي قائمـة مفصَّلـة، ليتـمَّ توجيههـا إلـى الجهـات المعنيـة واسـتلام أجوبتهـا المناسـبة؛ لإمـداد المتعامليـن مـع المتبرعيـن بعـد ذلـك بالأجوبـة تلـك الأسـئلة والطريقـة المثلـى للـردِّ؛ وخصوصًـا مـن أفـراد مراكـز الاتصـال (Call Centers)، وموظفـي فـروع تنميـة المـوارد.

كمـا يجـدر أن تُجمَّـع الأسـئلة الشـائعة مـن الحمـلات المتتاليـة بعـد ذلـك، وتُطبـع فـي كتيـب خـاص يتـم توزيعـه علـى المتعامليـن مـع المؤسسـة، وكذلـك يمكـن أن تُعـرض فـي تبويـب خـاص بهـا علـى الموقـع الإلكترونـي مـع إتاحـة تحميلهـا للراغبيـن.

9. مشاركة الفرق التطوعية في التخطيط للحملة:

مـن التوصيـات الجديـرة بالاهتمـام فـي نطـاق التخطيـط للحمـلات: ضـرورة مشـاركة الفـرق التطوعيـة التابعـة للمؤسسـات الخيريـة فـي التخطيـط للحمـلات التسـويقية؛ لمـا يمكـن أن تُسـهم بـه تلـك الفـرق مـن دور فـي تفعيـل الحملـة وتحقيقهـا لأهدافهـا.

ويمكـن وضـع آليـة لمشـاركة الفـرق التطوعيـة فـي التخطيـط للحمـلات التسـويقية علـى مسـتويين؛ الأول: مشـاركة رئيـس الفريـق أو مـن ينـوب عنـه فـي التخطيط المبكر مـن خـلال المشـاركة في وضـع الخطـط التشـغيلية السـنوية

لـلإدارة المختصَّـة بالتسـويق، والثانـي: المشـاركة بعضـو فـي فريـق العمـل المختـصّ بالتخطيـط للحملـة، أو علـى الأقـل يمكـن المشـاركة فـي ورشـة خاصَّـة لاسـتطلاع آرائهـم مـن قِبـل الفريـق.

10. وضع خطة تشغيلية زمنية للحملة:

قبـل البـدء فـي تنفيـذ الحملـة بفتـرة لا تقـل عـن أسـبوع؛ يجـب أن يقـوم فريـق التخطيـط بإعـلان الموعـد المحـدَّد لإطـلاق الحملـة، مـع إعـداد خطـة متكاملـة للحملـة، وتنزيلهـا فـي جـدول زمنـي، يضـم فعالياتهـا وأنشـطتها كافـة، ويحـدد مواردهـا وموازنتهـا؛ لتكـون الرؤيـة واضحـة لـدى جميـع الجهـات والأفـراد المشـاركين فـي الحملـة وذوي الصلـة بهـا.

11. وضع آلية فعَّالة للتقييم والتقويم:

تضـع الإدارة المختصـة بالتسـويق آليـة علميـة عمليـة للتقييـم الفعَّـال والتقويـم المسـتمر للحمـلات التسـويقية خـلال مراحلهـا كافـة؛ بمـا يضمـن ضبـط الأداء، والتدخُّـل السـريع فـي حالـة وقـوع أي أخطـاء لتقويـم المسـار بشـكل فـوري، مـع ضـرورة التوثيـق الدقيـق لتحقيـق الاسـتفادة مـن التجربـة فيمـا يُسـتقبل.

ويفضَّـل فـي هـذه الآليـة المعتمـدة أن تكـون ثريـة، بحيـث تحقِّـق التنـوع فـي اسـتخدام وسـائل التقييـم والتقويـم المختلفـة وأدواتهمـا؛ مـن التقاريـر الدوريـة، واسـتطلاعات الـرأي، والاتصـالات الهاتفيـة، والملاحظـة والمراقبـة، والمتابعـة والتحليـل... إلـخ.

12. عقد لقاء تنسيقي بين مسئولي الإدارات:

قبـل إطـلاق الحملـة مباشـرة يجـب عقـد لقـاء تنسـيقي بحضـور مديـري الإدارات ومسـئولي المكاتـب والوحـدات المعنيـة أو ذات الصلـة بتنفيـذ الحملـة، بحيـث تتـم مناقشـة جميـع تفاصيـل تنفيـذ الحملـة، والخـروج بتصـوُّر يدعـم آليـة التواصـل بيـن الإدارات خـلال التنفيـذ.

13. عقد لقاء تحفيزي يضمُّ جميع المشاركين في الحملة:

للتحفيـز دوره المهـم والمؤثِّـر كمـا أشـرنا سـابقًا فـي تحريـك الأفـراد باتجـاه تحقيـق الأهـداف المخطَّـط لهـا؛ لـذا فـإن مـن الضـروري قبـل إطـلاق أي حملـة عقـد لقـاء تحفيـزي لجميـع المشـاركين فـي التنفيـذ، ويستحسـن أن يُعقـد اللقـاء تحـت قيـادة المديـر العـام للمؤسسـة أو أحـد نوَّابـه مـن ذوي الاختصـاص؛ ليكـون أكثـر فاعليـة فـي أداء دوره فـي تحفيـز المشـاركين فـي الحملـة.

14. متابعة جاهزية مراكز الاتصال (Call Centers):

مـن الجهـات المؤثِّـرة وذات الـدور الفاعـل خـلال أي حملـة تسـويقية: مراكـز الاتصـال مـع المتبرعيـن والمسـتفيدين؛ حيـث تعـدُّ إحـدى الجهـات الأكثـر تفاعـلاً كنافـذة لطـرح الاستفسـارات أو تقديـم الشـكاوى؛ لـذا ينبغـي اcallلتأكُّـد مـن جاهزيـة مراكـز الاتصـال بالمؤسسـات؛ سـواء علـى مسـتوى الأفـراد، أم علـى مسـتوى الأدوات والأجهـزة التقنيـة.

كمـا تعـدُّ مراكـز الاتصـال أبـرز النوافـذ المعبِّـرة عـن الصـورة الذهنيـة للمؤسسـة أيضًـا، ولـه دور فـي تحسـين السـمعة المؤسسـية لهـا؛ ويتطلَّـب تفعيـل دوره لتحقيـق أهدافـه فـي هـذا الإطـار متابعـة جاهزيتـه بشـكل دوري، وتدريـب أفـراده، وإمـداده وتحديثـه بشـكل دائـم بالوسـائل المسـاعدة؛ كأجوبـة الأسـئلة الشـائعة، واسـتطلاعات الـرأي... إلـخ.

15. متابعة جاهزية فروع تنمية الموارد:

ينطبـق علـى فـروع تنميـة المـوارد بالمؤسسـات مـا ينطبـق علـى مراكـز الاتصـال مـن ضـرورة متابعـة الجاهزيـة قبـل إطـلاق الحملـة؛ سـواء علـى مسـتوى الأفـراد أم علـى مسـتوى الأدوات والأجهـزة التقنيـة، مـع إمـداد الفـروع بجميـع الوسـائل المسـاعدة علـى التجـاوب مـع حاجـات جمهـور المتبرعيـن، وإجابـة استفسـاراتهم، والتعامـل الفنـي مـع شـكاواهم.

16. المراجعة الدقيقة لنوافذ التبرع:

تحتـاج نوافـذ التبـرُّع المختلفـة -مـن موقـع إلكترونــي وأجهـزة جمـع التبرعـات- إلـى مراجعة دقيقـة قبـل إطـلاق الحملـة مـن قِبـل فريـق العمـل، كذلـك مـن الضروري القيـام بمراجعة لفـرق جمـع التبرُّعـات للحملـة، والتأكُّـد مـن أنـه قـد تـمَّ إعدادهـم بصـورة جيـدة؛ حيـث قـد يتسـبَّب أي خلـل أو قصـور فـي جاهزيـة تلـك النوافـذ أو الفـرق فـي تعثُّـر الحملـة أو ضعـف إيراداتهـا، حتـى فـي حـالات الإقبـال والاسـتجابة الواسـعة مـن قِبـل المتبرعيـن.

ثالثًا: تنفيذ الحملات التسويقية

لا شكَّ فيما تمثِّله مرحلة التخطيط التي تناولناها في المحور السابق من أهمية بالغة؛ باعتبارها الضابط الأساسي والمرشد الأول لأي عمل أو مهمة، وبالرغم من ذلك يمكن النظر إلى مرحلة التنفيذ باعتبارها المرحلة الفاصلة الحقيقية في نجاح أي عمل أو فشله، بحسب النجاح في مواكبة طموح التخطيط، والاستجابة لما وضع خلاله من آليات وضوابط للتنفيذ، مع امتلاك فريق التنفيذ للمهارات اللازمة لتحقيق المستهدف، والمرونة في الأداء؛ بما يضمن التفاعل السريع مع مفاجآت الميدان وانحرافات الواقع.

ويمكن تلخيص أهم الملاحظات والضوابط التي ناقشها المشاركون في ورش عمل تقويم الحملات السابقة في العناصر الآتية:

1. إنشاء مجموعة تواصل خاصَّة بفريق الحملة:

نظرًا لما تمثِّله وسائل الاتصال الحديثة من أهمية فيما يتعلق باختزال الوقت وسرعة التنفيذ والفاعلية في الأداء والمعالجات العاجلة؛ يفضَّل أن يقوم فريق عمل الحملة بإنشاء مجموعة للتواصل عبر تطبيق (WhatsApp)، ويضيف إلى المجموعة جميع المشاركين في الحملة والأفراد المعنيين بذلك من داخل المؤسسة ومن خارجها؛ تسهيلاً لعملية التواصل ونقل التكاليف والمتابعة اللحظية خلال الحملة.

وفي هذا الإطار وعملاً على أن تكون تلك المجموعات فاعلة؛ فإننا نرى أن تحوز مجموعات التواصل الصفة الرسمية لفريق العمل المنشأ بالقرار نفسه، فيقوم بالإشراف عليها مسئول الفريق أو من يُنيبه، على أن تُستخدم في الهدف الذي أنشئت من أجله فقط، وترقى الرسائل والتكاليف الصادرة فيها إلى درجة المكاتبات والموافقات الرسمية، ويمكن إلغاء المجموعة فور انتهاء مهامها، أو استمرارها بحسب تقدير مسئول الفريق.

2. تعيين ناطق رسمي باسم الحملة:

إن تعييـن متحـدِّث أو ناطـق رسـمي باسـم الحملـة مـن شـأنه أن يوحِّـد التصريحـات الصـادرة عـن الحملـة، ويمنـع التضـارب فـي البيانـات والمعلومـات المتاحـة للنشر؛ لـذا فمـن الضـروري أن يبـدأ فريـق عمـل الحملـة بتعييـن الناطـق الرسـمي باسـمها قبـل البـدء فـي تفعيلهـا، بحيـث يتولـى التواصـل مـع وسـائل الإعـلام وإجـراء المحادثـات واللقـاءات وإلقـاء التصريحـات نيابـة عـن الحملـة، ويُحظـر تمامًا علـى أي شـخص آخـر فـي المؤسسـة الاجتهـاد فـي القيـام بـأي دور مـن أدواره، عـدا الأشـخاص الذيـن يُصـرَّح لهـم اسـتثناء مـن رئيـس الفريـق.

3. تفعيل دور الجهات المساندة في تنفيذ الحملة:

ويجـب أن تكـون هـذه المهمـة مـن أولويـات مهـام فريـق عمـل الحملـة التسـويقية؛ إذ مـن الصعـب أن يُكتـب للحملـة النجـاح دون مسـاندة فاعلـة وجديـة مـن الجهـات والأفـراد المنـوط بهـم ذلـك داخـل المؤسسـة وخارجهـا، فيجـب أن يحـرص فريـق العمـل علـى ضمـان المشـاركة الفعَّالـة مـن قبـل تلـك الجهـات، ونخـصُّ بالذكـر منهـم مـن داخـل المؤسسـة: موظفـي المؤسسـة، والفـرق التطوعيـة، وموظفـي المكاتـب الخارجيـة، ومكاتـب الوقـف.. إلـخ.

4. تعزيز مشاركة قيادات المؤسسة وإدارتها العليا:

غالبًـا مـا تضـمُّ المؤسسـات الخيريـة تحـت لوائهـا قيـادات خيريـة وإنسـانية متميـزة فـي مجالـس إدارتهـا وجمعياتهـا العامَّـة، وهـم غالبًـا مـا يكونـون مـن ذوي البـاع الطويـل والمتميـز فـي مجـالات العلـم والحيـاة المختلفـة، كمـا يكـون لعديـد منهـم غالبًـا وجـود مؤثِّـر فـي دوائـر صنـع القـرار، وكذلـك فيمـا يتعلـق بالقائميـن علـى إداراتهـا العليـا؛ مـا يحتـم ضـرورة الاسـتفادة مـن تلـك القيـادات فـي تسـويق مشـاريع الحمـلات وأنشـطتها؛ وخصوصًـا فيمـا كان منهـا متعلقًـا بالسـمعة المؤسسـية والصـورة الذهنيـة للمؤسسـة.

ومـن سُـبل اسـتثمار قيـادات المؤسسـة أن تقـوم الإدارة المختصـة

بالتسـويق بإنشـاء قاعـدة بيانـات تحتفـظ فيهـا بأسـماء جميـع أعضـاء مجلـس الإدارة والجمعيـة العامَّة والإدارة العليـا، توضَّـح فيها تخصص كلٍّ منهـم، ومجـال عملـه الدقيـق، ودوائـر علاقاتـه المتميـزة، ثـم تُصنَّـف القاعـدة فـي قوائـم بحسـب المجـالات المختلفـة؛ ليتـمَّ اسـتثمار القيـادات فـي الحمـلات التسـويقية بحسـب تلـك القوائـم كلٌّ فيمـا يخصُّـه.

5. مشاركة المؤثِّرين على شبكات التواصل الاجتماعي:

ممـا لا شـكَّ فيـه وجـود تزايـد ملحـوظ فـي تأثيـر شـبكات التواصـل الاجتماعـي علـى أفـراد المجتمـع علـى اختـلاف توجهاتهـم وتنوِّعهـا، ويصـدق هـذا التأثيـر أكثـر مـا يصـدق فيمـا يتعلَّـق بتوجيـه الجمهـور والتأثيـر فـي الـرأي العـام؛ مـا يجعـل الاسـتفادة مـن المؤثريـن علـى تلـك الشـبكات داعمًـا أساسـيًّا لنجـاح الحمـلات التسـويقية المختلفـة.

غيـر أن تقييـم الحمـلات التسـويقية السـابقة يؤكِّـد عـدم اسـتثمار عديـد مـن المؤسسـات الخيريـة لهـذه الأداة بشـكل جيـد ومنتـج؛ وعليـه يجـب أن تضـع الإدارة المختصـة قائمـة بالشـخصيات المؤثـرة علـى مواقـع التواصـل الاجتماعـي، مـع وضـع خطـة تواصـل وبنـاء علاقـات مـع الشـخصيات التـي يمكـن الاسـتفادة منهـا؛ علـى أن يقـوم فريـق عمـل بوضـع خطـة للاسـتفادة منهـم فـي الحمـلات، بحسـب المجـال المناسـب الـذي تمثِّلـه كل شـخصية منهـم.

6. تنويع الوسائل المستخدمة في التسويق:

إن التنـوُّع فـي الوسـائل المسـتخدمة فـي حمـلات التسـويق يضمـن لهـا قـدرًا مـن الانتشـار والتأثيـر، لا يمكـن أن يوفِّـره التسـويق القائـم علـى وسـيلة واحـدة أو عـدة وسـائل متشـابهة؛ نظـرًا لتنـوُّع الاهتمامـات والاتجاهـات بيـن الشـرائح المخاطبـة بالحمـلات التسـويقية غالبًـا؛ لـذا فإنـه مـن الأهميـة بمكان العمـل علـى تنويـع وسـائل التسـويق، والتركيـز علـى الوسـائل الحديثـة، ومواكبـة التطوُّر فـي مجـال التسـويق، وعـدم الجمـود أمـام الأسـاليب التقليديـة.

7. تطوير دور التسويق الإلكتروني:

يتصدَّر التسويق الإلكتروني في المرحلة الحالية قائمة وسائل التسويق الأكثر تأثيرًا وفاعلية، وعلى رأسه التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي المتنوِّعة، والتسويق عبر المواقع والتطبيقات الإلكترونية والهواتف الذكية، وبالرغم من التطوُّر الملحوظ على مستوى المواقع الإلكترونية لمعظم المؤسسات الخيرية؛ إلا أن التسويق الإلكتروني ما زال في حاجة ماسَّة إلى التطوير، حتى يقوم بدوره في حملات التسويق الخاصَّة بالمؤسسة.

8. تيسير عملية الحصول على الموافقات:

يرى كثير ممن شاركوا في تقويم الحملات التسويقية السابقة وجود صعوبة وبطء في عملية الحصول على الموافقات أثناء الحملة، فيما يتعلق بآليات العمل بين الإدارات المختلفة؛ لذا كانت التوصية السابقة بوضع آلية للتواصل بين الإدارات، مع ضرورة أن يحرص المسئولون بفريق العمل -بالإضافة إلى ذلك- على المتابعة الدائمة والحثيثة لإجراءات الحملة، والتواصل بصفة شخصية مع قيادات المؤسسة ومسئولي الإدارات والمكاتب والوحدات؛ لتيسير ما تواجهه الحملة من عوائق أو روتين في حينه.

9. الاهتمام بعملية الرصد والتغذية الراجعة:

إن عملية المتابعة الدقيقة لأي مهمة تسمح بتطوير الأداء وتقويمه في حينه؛ لذا فمن الضروري أن يقوم فريق أو لجنة منبثقة عن فريق عمل الحملة وبقيادة أحد أفراده بعملية الرصد الدقيق لفعاليات الحملة وأنشطتها اليومية؛ بما في ذلك رصد المخالفات والشكاوى، والهجوم على الحملة، ومظاهر قصور الأداء، على أن يقوم الفريق برفع تقرير يومي يحتوي على التغذية الراجعة حول تلك الأمور، وما يراه من توصيات تجاهها.

ومن أهم الأنشطة التي يجب أن يقوم بها الفريق أيضًا رصد أنشطة

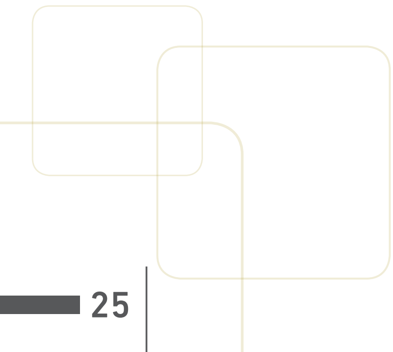
الحملات التسويقية التي تقوم بها المؤسسات الشبيهة؛ خصوصًا الحملات الموسمية، ووضع تصوُّر بأهم نقاط التميُّز في تلك الحملات، وأبرز أسباب انتشارها أو إخفاقها، وما قدَّمته من جديد، بحيث يمكن الاستفادة من ذلك التصوُّر في تطوير الحملات التسويقية في مؤسسته، وفي تطوير التسويق في مؤسسات العمل الخيري بشكل عام.

10. عقد اجتماع دوري خلال فترة الحملة:

يعقد فريق عمل الحملة والفرق أو اللجان المنبثقة عنه اجتماعًا دوريًّا بالاتفاق بين أعضائه، وحسبما يرونه مناسبًا لطبيعة الحملة وتكاليفها، على ألا تتجاوز الفترة أسبوعًا من تاريخ انعقاد الاجتماع الأخير للفريق، يكون الهدف من الاجتماع عرض سير الحملة ومستجداتها، ومعالجة أوجه القصور إن وجدت، كما يجب أن يكون لأي من أعضاء الفريق حقُّ الدعوة إلى اجتماع طارئ إذا اقتضت الحاجة لمعالجة الأمور العاجلة.

11. تشكيل فريق للاستجابة السريعة أثناء حملات الإغاثة:

في حالة حملات التسويق الخاصَّة بالإغاثة العاجلة، ونظرًا لما تتَّسم به من طبيعة استثنائية طارئة؛ يفضَّل أن يتمَّ إنشاء فريق أو لجنة تنبثق عن فريق عمل الحملة، ويتعلَّق اختصاصها بالاستجابة والتدخُّل السريع، ويُمنح هذا الفريق الصلاحيات اللازمة لطبيعة عمله؛ ضمانًا لعدم إهدار الوقت في الأمور الإدارية التقليدية، وعملاً على توفير أقصى درجة من المرونة في التعاطي مع أحداث الحملة.



12. تحديث دليل المشاريع الخاص بالمؤسسة:

مـن الأهميـة بمـكان أن تخاطـب الحملـة الجمهـور بمشـاريع محـدَّدة، تعـزِّز مـن رغبتهـم فـي المشـاركة؛ ولـذا فمـن المهـام التـي يجـب أن يتنبَّـه لهـا فريـق العمـل خـلال إعـداد إصـدارات الحملـة تحديـث دليـل المشـاريع بالمؤسسـة بالمنتجـات التـي تسـوِّق لهـا الحملـة.

وبالرغـم مـن الطبيعـة التنفيذيـة لهـذه التوصيـة؛ إلا أن يجـب الاسـتعداد لهـا مبكـرًا، نظـرًا لطبيعتهـا التـي تحتـاج لوقـت فـي التنفيـذ لا يمكـن إهـداره بعـد إطـلاق الحملـة، وعليـه يجـب أن يكـون لـدى الفريـق دليـل مشـاريع وأنشـطة محدث قبـل إطـلاق الحملـة، ويتـم توزيعـه وتوفيـره -كمـا أشـرنا سـابقًا- فـي جميـع نوافـذ التبـرع، مـع إتاحتـه قبـل وقـت كافٍ للاطـلاع مـن قِبـل ذوي الصلـة مـن العامليـن فـي الحملـة أو القائميـن علـى تنميـة مواردهـا.

13. إظهار هوية المؤسسة في جميع إصدارات الحملة:

تلتـزم جميـع فـرق عمـل الحمـلات التسـويقية المختلفـة بالمؤسسـة علـى إظهـار هويتهـا المؤسسـية فـي جميـع إصدارتهـا ووسـائلها وأنشـطتها وفعالياتهـا؛ سـواء علـى مسـتوى المحتـوى والموضـوع، أم علـى مسـتوى الشـكل والإخـراج الفنـي، بحيـث تكـون تلـك الإصـدارات معبِّـرة عـن قيـم المؤسسـة ومنطلقـة منهـا، محققـة لرؤيتهـا ورسـالتها وأهدافهـا.

14. الحرص على الاحترافية في جميع الإصدارات:

تتطلَّـب الاحترافيـة جهـودًا مخلصـة ومتميـزة وأداء مهنيًّـا مثابـرًا، ولا علاقـة لهـا بالجهـود العاديـة والأداء التقليـدي! فيقتضـي تحقيـق احترافيـة الإصـدارات مـن فريـق العمـل الحـرص علـى كل مـا مـن شـأنه التميُّـز فـي تلـك الإصـدارات؛ بـدءًا من مرحلـة الإعـداد، وصـولاً إلـى مرحلـة النشـر، بالمراجعـة الدقيقـة للإصـدارات كافـة، علـى مسـتوى الشـكل والموضـوع، وعلـى مسـتوى الصـورة والمحتـوى، والعمـل

على الارتقاء بإصدارات الحملات التسويقية الخاصَّة بالمؤسسات الخيرية إلى المستوى اللائق بها كمؤسسات إنسانية ذات أهداف سامية.

15. توسيع الشراكات والتعاون مع المؤسسات الأخرى:

تستلزم طبيعة التماثل في الغايات والأهداف بين مؤسسات العمل الخيري والإنساني؛ أن يتم عقد الشراكات وتعزيز التعاون فيما بينها لتحقيق رؤاها الكبرى وأهدافها المشتركة، ومن الطبيعي أن تحرص مؤسسات العمل الخيري الكويتي على التوسُّع في عقد الشراكات وتمتين العلاقات وترسيخ أواصر التواصل مع المؤسسات الخيرية والإنسانية الكويتية كافة، ومن ذلك المساندة في إطلاق الحملات التي تعزِّز من مكانة الكويت مركزًا عالميًّا للعمل الإنساني، بالاشتراك مع المؤسسات الخيرية والإنسانية المماثلة.

16. تعزيز التواصل مع المتبرعين والمتطوعين:

من مظاهر القصور التي أشار إليها عديد من المشاركين في تقويم الحملات السابقة: ضعف التواصل مع المتبرعين للحملة بعد انتهاء أنشطتها؛ مما يتسبَّب في زيادة الفاقد من المتبرعين، وعدم المحافظة على المتبرعين الحاليين، وضعف نسبة النجاح في استقطاب غيرهم؛ لذا فمن الضروري أن يلتزم فريق عمل الحملة بخطة تواصل مكثَّفة مع المتبرعين للحملة والمتطوعين فيها؛ خصوصًا بعد انتهاء فعالياتها، ويكون في مقدمة ذلك رسائل الشكر عبر الهواتف والبريد الإلكتروني، وتزويدهم بتقارير الإنجاز.. إلخ.

17. تعزيز التواصل مع كبار المتبرعين والواقفين:

يحوز كبار المتبرعين والواقفين أهمية خاصَّة لدى أي مؤسسة خيرية أو إنسانية؛ ما يجعل من المحافظة عليهم مهمة أساسية لفريق التسويق، وفي سبيل تحقيق ذلك يجب ابتداءً أن تتوفَّر قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة عن كبار المتبرعين للمؤسسة والواقفين لها، وأن يتم وضع خطة للتواصل

المتميز معهم، عبر الوسائل التقليدية المستخدمة في التواصل مع المتبرعين، بالإضافة إلى خطة تواصل عبر حفلات التكريم والإهداءات وغيرها من المزايا المعنوية التي تُسهم في تعزيز الصلة بينهم وبين المؤسسة.

رابعًا: تقويم الحملات التسويقية

من الأخطاء الشائعة في إطار الحملات التسويقية اعتبار لحظة انتهاء فعاليات أو أنشطة الحملة هي النهاية الطبيعية لها، بينما تعدُّ مرحلة التقويم النهائي إحدى المراحل الأساسية والضرورية في أي عمل أو نشاط، وعلى رأسه الحملات التسويقية، إذ يتسبَّب إهمال تلك المرحلة في ضياع كثير من الجهود المبذولة في النشاط، وتفويت فرص ثمينة على المؤسسة وكوادرها للتعلم ونقل المعرفة وتعزيز الاستفادة من التجارب السابقة، والتي تسهم في ترسيخ التراكم المعرفي والمهاري، وتضمن عدم تكرار أخطاء الماضي.

ويمكن تلخيص أهم الملاحظات والضوابط التي ناقشها المشاركون في ورش عمل تقويم الحملات السابقة في العناصر الآتية:

1. تنفيذ ورشة عمل للتقييم الشامل:

يمكن اعتبار هذا الإجراء أول الإجراءات الضرورية بعد انتهاء فعاليات الحملة وأنشطتها، حيث يلزم أن تقوم الإدارة المختصة بالتسويق بتنظيم ورشة عمل متخصصة، يشارك فيها فريق عمل الحملة والقائمون عليها، وكذلك الأفراد والجهات والإدارات ذات الصلة؛ لمناقشة الحملة بصورة تفصيلية والوقوف على أبرز نقاط قوتها وضعفها، والملاحظات التي سُجلت لها أو عليها؛ للاستفادة من مخرجات تلك الورشة في الدراسة التقويمية.

2. نشر استطلاع رأي داخلي وخارجي:

يقوم فريق عمل الحملة بإعداد استطلاع للرأي بمساعدة مراكز الدراسات أو الباحثين العاملين بالمؤسسة، ويُنشر داخليًا لموظفي المؤسسة وخارجيًا للفرق التطوعية والمتبرعين والجمهور بصفة عامَّة؛ ويكون الهدف منه تقويم أداء الحملة، ويُنشر بالوسائل الإلكترونية الأخرى على موقع المؤسسة وحساباتها على مواقع التواصل الاجتماعي، ويمكن استثمار بعض أسئلته في

التواصـل الهاتفـي مـع الجمهـور عبـر مراكـز الاتصـال بالمؤسسـة (Call Centers)؛ للاسـتفادة مـن البيانـات المجمَّعـة فـي الدراسـة التقويميـة للحملـة.

3. إعداد دراسة تقويمية شاملة للحملة:

يمـدُّ فريـق عمـل الحملـة مركـز الدراسـات المؤسسـة -أو أحـد الباحثيـن المختصيـن الذيـن يتـم الاتفـاق معهـم- بنسـخة مـن جميـع الوثائـق والمعلومـات والبيانـات المتاحـة لديـه عـن الحملـة، وكذلـك مخرجـات ورش العمـل السـابقة واللاحقـة، ونتائـج اسـتطلاعات الـرأي؛ ويُكلّـف المركـز أو الباحـث بإعـداد دراسـة تقويميـة شـاملة للحملـة، مشـمولة بالتوصيـات المناسـبة للحمـلات التاليـة؛ لرفعهـا إلــى الإدارة العليـا، لوضعهـا فـي الاعتبـار عنـد وضـع الخطـط.

4. إعداد خطة تقويم شاملة:

بنـاء علـى الدراسـة التقويميـة التـي تـمَّ إعدادهـا مـن قِبـل مراكـز الدراسـات أو الباحثيـن؛ تقـوم الإدارة المختصـة بوضـع ورقـة عمـل تلخِّـص خطـة تقويـم شـاملة للحمـلات التاليـة، تتجـاوز السـلبيات، وتعـزِّز الإيجابيـات، وتحقِّـق الاسـتفادة مـن الفـرص، وتديـر المخاطـر، وذلـك حسـبما ورد فـي الدراسـة التقويميـة.

5. متابعة عملية تحديث دليل المشاريع:

أوضحنـا سـابقًا ضـرورة أن تخاطـب الحملـة الجمهـور بمشـاريع محـدَّدة ومحدثـة لتعزيـز دافعيتهـم نحـو المشـاركة؛ ومـن المهـام التـي يجـب أن تتولاهـا الإدارة المختصـة بالتسـويق بعـد انتهـاء الحملـة: متابعـة تحديـث دليـل المشـاريع بمنتجـات الحملـة مـن مشـاريع وأنشـطة لاحقـة عليهـا، تعزيـزًا لمصداقيـة الحملـة والمؤسسـة بصفـة عامَّـة.

6. متابعة عملية التواصل مع المتبرعين:

تضع الإدارة المختصة بالتسويق في المؤسسة خطة واضحة للتواصل مع المتبرعين للحملة؛ وخصوصًا كبار المتبرعين والواقفين منهم؛ لتزويدهم بكافة الإجراءات التي تمَّ اتخاذها بعد انتهاء الحملة، ومشاركتهم بالمشاريع والأنشطة التي يتمُّ تنفيذها خطوة بخطوة، عبر التقارير الدورية وغيرها من وسائل التواصل.

7. إجراء توثيق لأدبيات الحملة وفعاليتها:

تعدُّ عملية التوثيق من العمليات الضرورية في مرحلة التقويم؛ لما أشرنا إليه سابقًا من أهمية توثيق المعلومات وحفظ تجارب المؤسسة، فمن الضروري أن يضع فريق العمل آلية لتوثيق جميع أدبيات الحملة، على أن يشمل: الوثائق؛ من كتب رسمية، ومحاضر اجتماعات، ومذكرات، واتفاقات، بالإضافة إلى توثيق أنشطتها وفعاليتها كافة، وهي عملية يجب أن تبدأ مع أول مرحلة من الحملة وهي مرحلة التخطيط، ولا تنتهي إلا بانتهاء الإجراء التالي؛ وهو عملية الأرشفة والحفظ، والذي يجب أن تُختتم به جميع فعاليات الحملات.

8. حفظ وأرشفة وثائق وإصدارات الحملة كافة:

إن إجراء الحفظ والأرشفة إجراء طبيعي يقع بالأساس ضمن عملية التوثيق، ولكن آثرنا فصله لأهميته، ونظرًا لما قد يقع فيه من التقصير أحيانًا؛ مما يتسبَّب في ضياع كثير من الوثائق والجهود المبذولة في إعدادها، فمن الضروري أن يقوم فريق العمل بعد انتهاء عملية التوثيق الكامل لوثائق الحملة؛ بحفظ وأرشفة تلك الوثائق وفق أحد أنظمة الأرشفة العلمية للمعلومات، مع أهمية إدخالها في نظام أرشيف إلكتروني خاص بالمؤسسة؛ لتعزيز حمياتها والحفاظ عليها، وتحقيق سهولة الرجوع إليها وقت الحاجة.

خامسًا: الملخص التنفيذي لإجراءات الحملات التسويقية

نوضِّح في هذا الملخَّص التنفيذي الإجراءات الرئيسية التي يتم اتخاذها؛ بدءًا من التخطيط الاستراتيجي للحملة، وانتهاء بتقويمها، مع توضيح الإجراءات أو المهام التفصيلية التي تقع تحت كل إجراء، والجهة الرئيسية المنفذة للإجراء، والجهات المتعاونة أو المساندة، وذلك في الصفحات التالية:

المرحلة	الإجراء الرئيسي	المهام التفصيلية	الجهة المنفذة	الجهات المتعاونة
التخطيط الاستراتيجي	استحداث إدارة مختصة بالتسويق في المؤسسة.	1.1 إعداد تصوُّر الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي. 2.1 رفع التصوُّر لمجلس الإدارة للاعتماد والتفعيل. 3.1 اختيار الكوادر الوظيفية وتفعيل الإدارة.	الإدارة العليا	مجلس الإدارة- التخطيط- الموارد البشرية- تنمية الموارد
	استهداف التسويق في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	1.2 إضافة التسويق المتميز لمجالات الخطة الاستراتيجية. 2.2 وضع أهداف التسويق ومؤشرات الأداء. 3.2 وضع الخطة التشغيلية لإدارة التسويق.	الإدارة العليا	التخطيط- التسويق- المشروعات- تنمية الموارد
	وضع دليل العمليات والإجراءات للحملات التسويقية.	1.3 التواصل مع الإدارات والوحدات المعنية. 2.3 وضع دليل العمليات والإجراءات. 3.3 اعتماد الدليل وتفعيله.	اختصاصي السياسات والإجراءات	التسويق
	دراسة الاحتياجات الفعلية للمجتمعات المستهدفة.	1.4 وضع النماذج واستطلاعات الرأس اللازمة للدراسة. 2.4 إجراء الدراسة خلال مدة لا تزيد عن شهرين. 3.4 تسليم الدراسة لإدارة التسويق.	مركز الدراسات (باحث مختص)	التسويق- المشروعات- المكاتب الخارجية
	إعداد دراسة عن سلوك المتبرعين واتجاهات التبرُّع.	1.5 وضع النماذج واستطلاعات الرأس اللازمة للدراسة. 2.5 إجراء الدراسة خلال مدة لا تزيد عن شهرين. 3.5 تسليم الدراسة لإدارة التسويق.	مركز الدراسات (باحث مختص)	التسويق- العمل التطوعي- الاتصال- نظم المعلومات
	تطوير مهارات العاملين بالتسويق في المؤسسة.	1.6 إعداد برنامج تدريبي متخصص في التسويق. 2.6 اختيار المشاركين وتنفيذ البرنامج التدريبي. 3.6 قياس العائد ورفع تقرير بالتقويم الشامل البرنامج.	إدارة الموارد البشرية	التسويق- التخطيط
	وضع آلية للتواصل الداخلي بين الإدارات المختصة.	1.7 إعداد تصوُّر بآلية تحكم التواصل بين الإدارات. 2.7 استطلاع رأي الإدارات في الآلية ومراجعتها. 3.7 اعتماد الآلية من المدير العام وتفعيلها.	مكتب التخطيط	التسويق- الموارد البشرية
	وضع لائحة حوافز ومكافآت للمتميزين في التسويق.	1.8 إعداد تصوُّر باللائحة. 2.8 استطلاع رأي الإدارات المعنية ومراجعتها. 3.8 اعتماد الآلية من المدير العام وتطبيقها.	الموارد البشرية	التسويق- تنمية الموارد- العمل التطوعي

المرحلة	الإجراء الرئيسي	المهام التفصيلية	الجهة المنفذة	الجهات المتعاونة
التخطيط للحملة	تشكيل فريق عمل داخلي لكل حملة.	1.1 اختيار أعضاء الفريق. 2.1 إصدار القرار الإداري بتشكيل الفريق ومهامه.	إدارة التسويق	
	مواكبة الحملة للخطة التشغيلية السنوية للمؤسسة.	1.2 مراجعة الخطة التشغيلية لإدارة التسويق. 2.2 تحديد المشاريع والأنشطة المناسبة.	رئيس فريق عمل الحملة	التسويق
	دراسة الحملات السابقة والتجارب الشبيهة.	1.3 الاطلاع على الحملات السابقة في المؤسسات الشبيهة. 2.3 وضع ورقة بالطرق المناسبة للاستفادة.	فريق عمل الحملة	الدراسات
	تعزيز الحوار المؤسسي والاستفادة من الخبرات.	1.4 وضع تصوُّر لمجموعة من ورش العمل والفعاليات. 2.4 إجراء مجموعة من اللقاءات مع الخبراء بالمؤسسة. 3.4 إعداد ورقة بمخرجات الورش واللقاءات.	فريق عمل الحملة	التسويق- جميع إدارات المؤسسة
	وضع ورقة بأهداف الحملة ومواصفاتها الفنية.	1.5 تحديد أهداف الحملة العامّة والتفصيلية. 2.5 تحديد المواصفات الفنية للحملة.	فريق عمل الحملة	التسويق- الإعلام
	تحديد المستهدف المالي من الحملة.	1.6 مراجعة الخطة التشغيلية لإدارة التسويق. 2.6 مراجعة المشاريع المستهدفة بالحملة. 3.6 تحديد المستهدف المالي.	إدارة التسويق	فريق عمل الحملة- تنمية الموارد
	الحرص على توفير مشاريع قبل الموسم بفترة كافية.	1.7 مراجعة قطاع المشاريع. 2.7 الاتفاق على المشاريع والأنشطة ذات الحاجة. 3.7 تحديد المشاريع المناسبة للحملة.	إدارة التسويق	المشاريع- تنمية الموارد
	تجهيز الأسئلة الشائعة وتحديد أجوبتها المناسبة.	1.8 استطلاع آراء الجهات المعنية. 2.8 حصر الأسئلة الشائعة والحصول على أجوبتها. 3.8 إمداد الجهات المعنية بقائمة الأسئلة وأجوبتها.	إدارة التسويق	فريق عمل الحملة- الموقع الإلكتروني- الاتصال- تنمية الموارد- العمل التطوعي

المرحلة	الإجراء الرئيسي	المهام التفصيلية	الجهة المنفذة	الجهات المتعاونة
	مشاركة الفرق التطوعية في التخطيط للحملة.	1.9 إعداد ورشة تدريبية للتخطيط للحملة. 2.9 دعوة جميع الفرق التطوعية للمشاركة في الورشة. 3.9 إعداد ورقة بمقترحات الفرق وسبل تفعيلها.	إدارة التسويق	فريق عمل الحملة- العمل التطوعي
	وضع خطة تشغيلية زمنية للحملة.	1.10 مراجعة الخطة التشغيلية لإدارة التسويق. 2.10 مراجعة أهداف الحملة ومشاريعها وأنشطتها. 3.10 وضع الخطة التشغيلية الزمنية.	فريق عمل الحملة	التسويق- التخطيط- الإعلام- تنمية الموارد
	وضع آلية فعّالة للتقييم والتقويم.	1.11 وضع تصوُّر لأساليب التقييم والتقويم المستخدمة. 2.11 إعداد نماذج التقييم والتقويم واعتمادها. 3.11 متابعة عملية التقييم والتقويم طوال مدّة الحملة.	فريق عمل الحملة	التسويق- التخطيط- الموارد البشرية
	عقد لقاء تنسيقي بين مسئولي الإدارات.	1.12 إعداد ورقة بأهداف اللقاء التنسيقي وبرنامجه. 2.12 إعلان الأفراد والجهات المعنية بالمؤسسة. 3.12 نشر مخرجات اللقاء لجميع الإدارات المعنية.	إدارة التسويق	فريق عمل الحملة- جميع الإدارات المعنية
	عقد لقاء تحفيزي يضمُّ جميع المشاركين في الحملة.	1.13 تحديد أهداف اللقاء وموعده وبرنامجه. 2.13 تحديد جهة الإدارة العليا المشاركة في اللقاء. 2.13 توجيه الدعوة إلى المشاركين.	إدارة التسويق	فريق عمل الحملة- الإعلام- الإدارة العليا
	متابعة جاهزية مراكز الاتصال (Call Centers).	1.14 مخاطبة المركز لمعرفة درجة الجاهزية والاحتياجات. 2.14 زيارة المركز للوقوف على الواقع بصورة مباشرة. 3.14 توفير الاحتياجات وتأكيد الجاهزية.	فريق عمل الحملة	التسويق- الاتصال- الجهات المعنية في المؤسسة
	متابعة جاهزية فروع تنمية الموارد.	1.15 مخاطبة الإدارة لمعرفة درجة الجاهزية والاحتياجات. 2.15 زيارة الفروع للوقوف على الواقع بصورة مباشرة. 3.15 توفير الاحتياجات وتأكيد الجاهزية.	فريق عمل الحملة	التسويق- تنمية الموارد- فروع تنمية الموارد
	المراجعة الدقيقة لنوافذ التبرع.	1.16 مخاطبة الجهات المعنية التي توجد بها نوافذ التبرع. 2.16 مراجعة الأجهزة التقنية بصورة مباشرة. 3.16 توفير الاحتياجات وتأكيد الجاهزية.	فريق عمل الحملة	التسويق- الموقع الإلكتروني- تنمية الموارد- العمل التطوعي

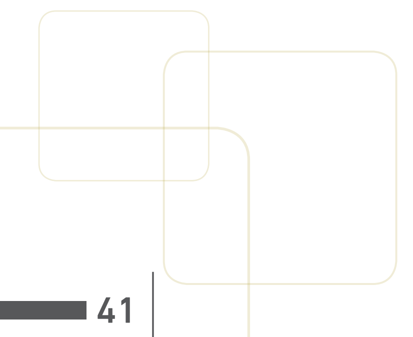
المرحلة	الإجراء الرئيسي	المهام التفصيلية	الجهة المنفذة	الجهات المتعاونة
تنفيذ الحملة	إنشاء مجموعة تواصل خاصّة بفريق الحملة.	1.1 إنشاء مجموعة على تطبيق (WhatsApp). 2.1 إضافة أعضاء فريق الحملة والمشاركين. 3.1 تأكيد الصبغة الرسمية للمجموعة.	رئيس فريق عمل الحملة	
	تعيين ناطق رسمي باسم الحملة.	1.2 اختيار الناطق الرسمي باسم الحملة واعتماده. 2.2 وضع الضوابط اللازمة للخطاب الإعلامي. 3.2 حظر الحديث الإعلامي لغير الناطق الرسمي.	إدارة التسويق	فريق عمل الحملة- الإعلام- الإدارة العليا
	تفعيل دور الجهات المساندة في تنفيذ الحملة.	1.3 وضع تصوُّر لسبل الاستفادة من الجهات المساندة. 2.3 تحديد المستهدف من كل جهة من الجهات. 3.3 مخاطبة الجهات بصورة رسمية بالمطلوب تحديدًا.	فريق عمل الحملة	التسويق- الإعلام- الإدارة العليا
	تعزيز مشاركة قيادات المؤسسة وإدارتها العليا.	1.4 إنشاء قاعدة بيانات مفصّلة بالقيادات والإدارة. 2.4 تحديد المجالات المناسبة للاستفادة من كل عضو. 3.4 وضع خطة لاستثمار القيادات وتطبيقها.	فريق عمل الحملة	التسويق- الإعلام- نظم المعلومات- الإدارة العليا
	مشاركة المؤثرين على شبكات التواصل الاجتماعي.	1.5 إنشاء قاعدة بيانات مفصّلة بالمؤثرين اجتماعيًا. 2.5 تحديد الشخصيات المناسبة لطبيعة الحملة. 3.5 وضع خطة لاستثمار الشخصيات المؤثرة. 4.5 تقويم العائد من الاستثمار وتحديد مدى التأثير.	فريق عمل الحملة	التسويق- الموقع الإلكتروني- الإعلام- نظم المعلومات
	تنويع الوسائل المستخدمة في التسويق.	1.6 تحديد نوافذ التسويق الأكثر مناسبة للحملة. 2.6 وضع خطة للتوسُّع في نوافذ التسويق.	فريق عمل الحملة	التسويق- الموقع الإلكتروني- الإعلام- تنمية الموارد- الوقف العمل التطوعي
	تطوير دور التسويق الإلكتروني.	1.7 دراسة التجارب السابقة في المؤسسات الشبيهة. 2.7 إعداد تصوُّر لتطوير التسويق الإلكتروني. 3.7 وضع خطة للتسويق الإلكتروني بالمؤسسة.	إدارة التسويق	فريق عمل الحملة- الموقع الإلكتروني- الإعلام

المرحلة	الإجراء الرئيسي	المهام التفصيلية	الجهة المنفذة	الجهات المتعاونة
	تيسير عملية الحصول على الموافقات.	1.8 وضع الآلية المناسبة للحصول على الموافقات. 2.8 اعتماد الآلية وتنفيذها. 3.8 رفع تقرير بالأداء وتطوير الآلية عند الحاجة.	إدارة الموارد البشرية	التسويق- فريق عمل الحملة- الإدارة العليا
	الاهتمام بعملية الرصد والتغذية الراجعة.	1.9 تكوين فريق مختص بعملية الرصد. 2.9 رفع تقارير دورية بالتغذية الراجعة خلال الحملة. 3.9 رفع تقرير ختامي وتوصيات للتطوير.	فريق الرصد	فريق عمل الحملة- التسويق- الإعلام
	عقد اجتماع دوري خلال فترة الحملة.	ـــــــ	رئيس فريق عمل الحملة	
	تشكيل فريق للاستجابة السريعة أثناء حملات الإغاثة.	1.11 تشكيل فريق دائم للاستجابة السريعة بالمؤسسة. 2.11 وضع تصوُّر لطريقة عمل الفريق وضوابطه.	الإدارة العليا	الدراسات- الموارد البشرية
	تحديث دليل المشاريع الخاص بالمؤسسة.	1.12 تحديد المشاريع والبرامج المناسبة للحملة. 2.12 متابعة إضافة المشاريع والبرامج للدليل. 3.12 التأكُّد من نشر الدليل وتسويقه بنوافذ التسويق.	فريق عمل الحملة	التسويق- المشاريع- الإعلام- تنمية الموارد- الموقع الإلكتروني
	إظهار هوية المؤسسة في جميع إصدارات الحملة.	1.13 إعداد ورقة بالسياسات والقيم الضابطة للهوية. 2.13 تزويد الجهات المعنية بالسياسات والقيم المعتمدة. 3.13 التأكُّد من توافق جميع الإصدارات قبل النشر.	إدارة التسويق	التخطيط- الإعلام- الموقع الإلكتروني- فروع تنمية الموارد- العمل التطوعي- الإدارة العليا
	الحرص على الاحترافية في جميع الإصدارات.	1.14 إعداد ورقة بالضوابط الفنية واللغوية لإصدارات المؤسسة. 2.14 تزويد الجهات المعنية بالضوابط المتبعة. 3.14 التأكُّد من توافق جميع الإصدارات قبل النشر.	إدارة التسويق	التخطيط- الإعلام- الموقع الإلكتروني- فروع تنمية الموارد- العمل التطوعي- الإدارة العليا

المرحلة	الإجراء الرئيسي	المهام التفصيلية	الجهة المنفذة	الجهات المتعاونة
تقويم الحملة	توسيع الشراكات والتعاون مع المؤسسات الأخرى.	1.15 حصر الحملات المتوافقة لدى المؤسسات. 2.15 عقد شراكات وتعاون في الحملات المناسبة.	إدارة التسويق	الإدارة العليا- الموقع الإلكتروني- الإعلام
	تعزيز التواصل مع المتبرعين والمتطوعين.	1.16 إنشاء قاعدة بيانات بالمتبرعين والمتطوعين. 2.16 وضع مستهدف واضح من وسائل التواصل. 3.16 متابعة تنفيذ المستهدف والعائد منه.	فريق عمل الحملة	التسويق- الاتصال- نظم المعلومات- فروع تنمية الموارد- العمل التطوعي
	تعزيز التواصل مع كبار المتبرعين والواقفين.	1.17 إنشاء قاعدة بيانات لكبار المتبرعين والواقفين. 2.17 وضع مستهدف واضح من وسائل التواصل. 3.17 إعداد خطة لأنشطة وفعاليات التواصل. 4.17 متابعة تنفيذ الخطة مع الجهات المعنية.	فريق عمل الحملة	التسويق- الاتصال- نظم المعلومات- فروع تنمية الموارد- العمل التطوعي
	تنفيذ ورشة عمل للتقييم الشامل.	1.2 إعداد استطلاع رأي حول الحملة. 2.2 نشر استطلاع الرأي عبر القنوات المناسبة. 3.2 إعداد دراسة بنتائج الاستطلاع والتوصيات.	فريق عمل الحملة	التسويق- جميع الجهات المعنية
	نشر استطلاع رأي داخلي وخارجي.	1.1 إعداد ورقة بأهداف الورشة وبرنامجها. 2.1 تحديد الموعد ودعوة الأفراد والجهات المشاركة. 3.1 تنفيذ الورشة. 4.1 نشر مخرجات الورشة وتوصياتها.	مركز الدراسات	التسويق- فريق عمل الحملة- الاتصال- الموقع الإلكتروني- فروع تنمية الموارد- العمل التطوعي
	إعداد دراسة تقويمية شاملة للحملة.	1.2 إعداد استطلاع رأي حول الحملة. 2.2 نشر استطلاع الرأي عبر القنوات المناسبة. 3.2 إعداد دراسة بنتائج الاستطلاع والتوصيات.	مركز الدراسات	فريق عمل الحملة- التخطيط- التسويق- الاتصال- الموقع الإلكتروني- فروع تنمية الموارد- العمل التطوعي
	إعداد خطة تقويم شاملة.	1.3 مراجعة الخطة التشغيلية لإدارة التسويق. 2.3 جمع وثائق الحملة وأدبياتها كافة. 2.3 إعداد دراسة تقويمية مشمولة بالتوصيات.	إدارة التسويق	الدراسات- التخطيط- فريق عمل الحملة- الموقع الإلكتروني- الإعلام- تنمية الموارد- العمل التطوعي

المرحلة	الإجراء الرئيسي	المهام التفصيلية	الجهة المنفذة	الجهات المتعاونة
	متابعة عملية تحديث دليل المشاريع.	1.4 الاطلاع على الدراسة التقويمية للحملة وتوصياتها. 2.4 إعداد خطة تقويم شاملة للحملات التالية. 3.4 متابعة تطبيق خطة التقويم على الحملات التالية.	إدارة التسويق	المشاريع- الإعلام- تنمية الموارد- العمل التطوعي
	متابعة عملية التواصل مع المتبرعين.	1.6 وضع خطة بوسائل التواصل وآلياته. 2.6 متابعة تنفيذ الخطة مع الجهات المعنية.	إدارة التسويق	فريق عمل الحملة- الاتصال- نظم المعلومات
	إجراء توثيق لأدبيات الحملة وفعاليتها.	1.7 حصر جميع وثائق الحملة وأدبياتها وفعاليتها وأنشطتها. 2.7 إجراء توثيق دقيق لجميع الفعاليات.	فريق عمل الحملة	التسويق- الإعلام
	حفظ وأرشفة كافة وثائق وإصدارات الحملة.	1.8 تجميع نسخ من وثائق الحملة وأدبياتها كافة. 2.8 أرشفة النسخ وحفظها ورقيًّا. 3.8 مسح النسخ وأرشفتها إلكترونيًّا.	فريق عمل الحملة	التسويق- الإعلام- نظم المعلومات

دراسة حالة حملة "أبشري يا الصومال" (2017)
جمعية العون المباشر - الكويت
(مخرجات ورشة عمل مع القائمين على الحملة)



إضاءة:

خمسة مواسم كاملة من الجفاف والقحط الشديدين، لم تسقط خلالها قطرة مطر في أنحاء واسعة من دولة الصومال؛ ما تسبَّب في بوادر مجاعة وكارثة إنسانية تهدِّد حياة ما يقرب من مليون إنسان، ودفع عديدًا من الجمعيات الخيرية والمؤسسات الإنسانية لإعلان النفير؛ من أجل إغاثة الصومال قبل تحقُّق الكارثة!

وكعادتها تدافع جموع أهل الخير والعطاء في دولة الكويت وبلدان العالم للتبرع لحملات تلك المؤسسات والجمعيات الخيرية، ليبرز هنا الحدث الفريد الذي كاد يطغى على أحداث المجاعة نفسها! والذي يمكن وصفه بـ"الظاهرة الخيرية"! وذلك في حملة أطلقتها جمعية "العون المباشر"، وكانت بعنوان: "أبشري يا الصومال".

ففي سابقة هي الأولى من نوعها في مجال العمل الخيري[1]، ربما ليس في تاريخ الكويت فقط، بل في تاريخ المنطقة والعالم كله؛ يتمُّ جمع مبلغ 2.518.000 مليونين وخمسمائة وثمانية عشر ألف دينار كويتي؛ وهو ما يعادل حوالي 8.2 مليون دولار أمريكي، وهي التبرعات التي تمَّ جمعها خلال 12 ساعة فقط من بدء الحملة، ما اضطر الجمعية لوقف جمع التبرعات التي تجاوزت بمراحل قدرتها على التنفيذ المخطَّط له، في حين كان الترخيص المقدَّم للحملة من وزارة الشئون والعمل يمتد لثلاثة أشهر كاملة!

لقد دفعتنا تلك الظاهرة دفعًا -كمهتمين بالعمل الخيري والإنساني- إلى البحث والتقصي وراء ذلك النجاح الفريد من نوعه؛ أملاً في الوقوف على أسبابه ودوافعه، وعلى أدواته وآلياته، لتوثيق تلك التجربة توثيقًا علميًّا وموضوعيًّا، وتعزيز الاستفادة منها على نطاق واسع في نطاق العمل الخيري والإنساني، تحقيقًا لطموح طالما سعينا لتحقيقه دائمًا في عمل خيري

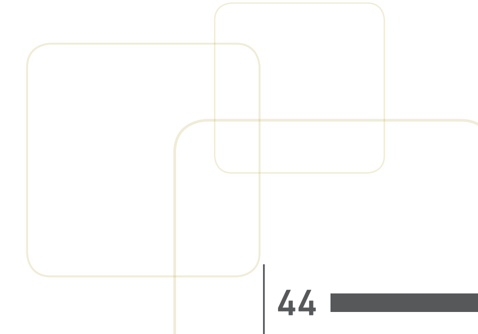
(1) كانت الأولى، لكنها لم تكن الأخيرة! بل كانت فاتحة لظاهرة متكررة في العمل الخيري الكويتي؛ حيث تم كسر هذا الرقم مرتين من قبل حملتين متتاليتين، شارك فيهما الناشط في العمل الإنساني "محمد الحصينان"؛ إحداهما هي حملة "أبشروا بالخير1" التي أطلقتها جمعية "النجاة الخيرية" في رمضان (2017)، وجمعت 4 ملايين دينار كويتي خلال 12 ساعة فقط، والثاني هي حملة "ألف بير" التي أطلقتها جمعية "العون المباشر" في رمضان (2018)؛ وتجاوزت حاجز 5 ملايين دينار كويتي خلال ما يزيد عن يوم واحد قليلاً!

وإنسـاني تكاملـي، يعـزِّز الاسـتفادة، وينشـر النفـع.

وفـي سـبيلنا إلـى ذلـك.. عمدنـا إلـى البـدء فـي سلسـلة مـن إجـراءات البحـث وجمـع المعلومـات، مثَّلـت هـذه المـادة الخطـوة الأولـى فيهـا؛ وهـي خلاصـة «ورشـة عمـل» مـع القائميـن علـى حملـة «أبشـري يـا الصومـال» والمشـاركين فيهـا مـن جمعيـة «العـون المباشـر»، حاولنـا فيهـا الوقـوف علـى أهـمِّ أسـباب النجـاح مـن وجهـة نظرهـم، وأبـرز المشـكلات التـي واجهتهـم، وكيـف تعاملـوا معهـا، مـع طـرح بعـض الاستفسـارات التـي تُسـهم فـي إلقـاء الضـوء علـى تلـك التجربـة.

ونظـرًا للثـراء التـي تمتَّعـت بـه المـادة التـي حصلنـا عليهـا مـن تلـك الورشـة؛ فقـد آثرنـا وضعهـا فـي هـذا الإصـدار العلمـي باعتبارهـا وثيقـة مهمـة، تؤصِّـل لذلـك النجـاح الفريـد وغيـر المسـبوق فـي مجـال العمـل الخيـري والإنسـاني؛ منطلقاتـه وغاياتـه، أسـبابه ودوافعـه، أدواتـه وآلياتـه، ليُنشـر بيـن المختصيـن والمهتميـن بذلـك المجـال، آمليـن أن يعـمَّ بـه النفـع، وأن يكـون خطـوة أولـى فـي سـبيل عمـل خيـري وإنسـاني تكاملـي.

والله جل علا نسأل التوفيق والسداد،،،



تحليل حملة "أبشري يا الصومال" رمضان 2017
من وجهة نظر القائمين عليها

في يوم الثلاثاء، الموافق 18 أبريل 2017م؛ وباتفاق مسبق، وفي مقر جمعية "العون المباشر"؛ تمَّ الاجتماع مع بعض المسئولين والمشاركين في حملة "أبشري يا الصومال"؛ بهدف الوقوف على تفاصيل إدارة الحملة، وأسباب نجاحها، كما أشرنا سابقًا، وكان المشاركون من المسئولين وإدارة الحملة بجمعية العون المباشر هُم:

د. عبد الله عبد الرحمن السميط	المدير العام
السيد/ محمد سالم الحصينان	الناشط في العمل الإنساني
السيد/ ماجد سلطان الزعابي	مدير العلاقات العامة والإعلام
السيدة/ هيا الفارس	رئيس قسم التسويق
السيد/ أحمد لافي	رئيس شعبة خدمة المتبرعين
السيد/ عبد الله الشايجي	مصور
السيد/ عبد الرحمن البداح	مصور

أما المشاركون من الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية في إدارة الورشة؛ فهم:

السيد/ عبد الرحمن المطوع	نائب المدير العام
د. رضا العشماوي	مدير المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
السيد/ مصطفى الموصل	مستشار في إدارة تنمية الموارد

وبعد التقديم الذي قام به السيد عبد الرحمن المطوع، والتعارف السريع بين المشاركين، ولمزيد من الفاعلية وإثراء الحوار؛ تمَّ تقسيم الحاضرين لفريقين، وخلال ساعتين كاملتين من العرض والنقاش حول محاور الورشة، وطرح الأسئلة والاستماع للإجابات، تم التوصُّل للبيانات التي سيتم عرضها تفصيليًّا بالصفحات التالية، والتي كما ذكرنا تمثِّل وجهة نظر القائمين على الحملة والمشاركين بها.

أولاً: مواطن القوة في الحملة

في بداية ورشة العمل تناول أفراد كلٍّ من الفريقين -بحسب وجهة نظره- مواطن القوة التي رآها في الحملة، والتي أدت لنجاحها من وجهة نظرهم، ولوحظ تشابه واضح بين تلك المواطن بين كلٍّ من الفريقين؛ مما يدل على وضوح الرؤية لديهم، كما تميَّز كل فريق بذكر بعض مواطن القوة الإضافية، وقد تم جمعها ودمجها تحت 20 سببًا من أسباب نجاح الحملة، وتفصيلها كما يأتي:

1. الإرث التاريخي والثقة:

كان للإرث التاريخي لجمعية «العون المباشر»، والثقة التي يحملها الاسم، واكتسبتها الجمعية عبر سنوات طويلة؛ دور أساسي في نجاح الحملة الفريد، وقد عدَّد المشاركون أبرز أسباب تلك الثقة في ثلاثة مستويات؛ هي:

- المستوى التاريخي:

حيث أتى اسم المؤسس الدكتور عبد الرحمن السميط -يرحمه الله- على رأس عناصر الثقة في المؤسسة، بما له من رصيد تاريخي في نفوس أهل الكويت عمومًا، ولدى جمهور المتبرعين وأهل الخير بداخل الكويت وخارجها.

- المستوى التراكمي:

كان لتراكم الثقة دور هو الآخر في نجاح الحملة؛ فقد خاضت الجمعية سابقًا وقبل تلك الحملة الأخيرة 27 حملة خاصة بالجمعية، و6 حملات بالمشاركة مع جهات متنوعة، جمعت الحملة الأولى منها 1200 دينار فقط، ومن 110 من المتبرعين! بينما جمعت الحملة الأخيرة 2.518.000 د. ك من 67.000 متبرع!

- المستوى الشخصي:

تمثَّل في الثقة باسم القائم على تسويق الحملة؛ وهو الأخ «محمد الحصينان»؛ الذي حاز ثقة قطاع عريض من المتبرعين والفاعلين في العمل

الخيري والإنساني، نتيجة تميُّزه بمستوى عالٍ من العلاقات والمتابعة اليومية والشهرية؛ التي تحقق الربط بالجمهور وإحياء الصلة بصفة دائمة.

- **الخبرة والتخصُّص:**

فالجمعية تعمل منذ 30 عامًا في قطاع العمل الخيري والإنساني، تميَّزت فيها بأن عملها كان أقرب إلى التحديد والاختصاص، فكانت جهودها وأعمالها منصبَّة على قارة إفريقيا، استكمالاً لجهود المؤسس الدكتور عبد الرحمن السميط رحمه الله، وإيمانًا بوجود الحاجة الحقيقية لتلك القارة للنهوض والتنمية، وتميَّزت الجمعية خلال تلك الفترة بتواجد فعلي في الميدان الإفريقي، وليس مجرد تواجد مؤقت خلال الإغاثات وإطلاق الأعمال.

2. دعم مجلس الإدارة:

أجمع كافة أفراد فريق العمل على أهمية دور مجلس إدارة الجمعية في إدارة الحملة بنجاح، من خلال الدعم المتواصل وغير المحدود لفريق العمل، وقد لخَّصوا ذلك الدعم في ثلاثة عناصر رئيسية؛ هي:

- **الثقة التامَّة:**

فقد كان من الواضح لدى فريق العمل وجود ثقة مطلقة من مجلس الإدارة في أفراده؛ خصوصًا على مستوى القدرات والإمكانات.

- **القرارات السريعة:**

تميَّزت عملية اتخاذ القرار بالسرعة والمواكبة للأحداث، وأحيانًا استشرافها، دون إجراءات أو تعقيدات روتينية تصيب الأداء بالتراخي أو تفوِّت الفرص المتاحة.

- **التفويض الفعَّال:**

تميَّـز مجلـس إدارة الجمعيـة -كمـا أشـار المشـاركون- بقدرتـه علـى التفويـض الفعَّـال؛ ممـا منـح فريـق العمـل مسـاحة جيـدة خـلال تنفيـذ الحملـة، وسـمح باسـتثمار التخصـص لـدى كل فـرد مـن أفـراده -كلٍّ فـي مجالـه- فـي إنجـاح الحملـة.

3. التحفيز والشعور بالمسئولية:

فقـد كان التحفيـز الدائـم مـن عناصـر فريـق عمـل الحملـة لبعضهـم بعضًـا؛ سـببًا فـي توليـد دافعيـة كبيـرة لـدى أفـراد الفريـق، بـدءًا مـن التذكيـر بالغايـة والهـدف، والتواصـي الدائـم بالصبـر علـى المشـاق، وتمثُّـل المعانـاة التـي يواجههـا المعرضـون للمجاعـة؛ ممـا أنتـج شـعورًا بالمسـئولية لـدى الفريـق، تبلـورت فـي أشـكال مـن التضحيـة لـدى أفـراده، والـولاء المطلـق للحملـة؛ والـذي كان مـن مظاهـره تحـوُّل بعـض الحسـابات الشـخصية الشـهيرة للمشـاركين فـي الحملـة إلـى مجـرد منصـة لبـثِّ أخبارهـا ونشـر أدق تفاصيلهـا، بالإضافـة إلـى إحـداث مزيـد مـن الانسـجام والفاعليـة بيـن أفـراد الفريـق، ممـا كان لـه أثـر فـي نجـاح الحملـة.

4. جاذبية المشاريع:

فهنـاك حـرص بالـغ فـي انتقـاء المشـاريع الجاذبـة، وليسـت مجـرد مشـاريع تقليديـة، ومـن أبـرز أسـباب جاذبيـة المشـاريع بحسـب مـا رأينـا فـي الحملـة:

- **مشاريع ماسَّة:**

فهـي ليسـت مجـرد مشـاريع خيريـة عامَّـة وتقليديـة كمـا أشـرنا، بـل هـي مشـاريع تصـدر عـن حاجـة ماسَّـة وفعليـة، يشـعر بهـا المتبـرع مـن خـلال عرضنـا لواقـع المناطـق التـي تنفـذ بهـا.

- **مشاريع جماهيرية:**

فالمشاريع ليست لكبار المتبرعين فقط، بل هي مشاريع جماهيرية، يمكن للجميع المشاركة فيها؛ بدءًا من الدينار حتى الألف دينار.

- **الموقع الإلكتروني:**

كان للموقع الإلكتروني للجمعية دوره هو الآخر في نجاح الحملة؛ وكانت أبرز المميزات التي تميَّز بها الموقع فساعدت في نجاح الحملة ما يلي:

5. سهولة عملية التبرع:

فالموقع من ناحية يتيح كافة نوافذ التبرع؛ بما يوفِّر مساحة واسعة من الاختيار بالنسبة للمتبرعين على اختلاف قدراتهم وإمكاناتهم، ومن ناحية أخرى تتَّسم عملية التبرع نفسها على الموقع بسهولة خطواتها ووضوحها بالنسبة لجميع شرائح المتبرعين، مما كان له دور في سهولة التبرع وانخفاض نسبة عوائقه ومشكلاته.

- **سهولة التعامل مع الموقع:**

وضوح طريقة العرض بالموقع، وسهولة التصنيف والتبويب؛ مع ظهور الحملة على الصفحة الرئيسية للموقع بشكل بارز ودائم خلال فترة الحملة؛ ما أسهم في سهولة التبرعات وزيادتها، وبالتالي في نجاح الحملة.

- **القدرة على التحمُّل:**

فقد كان لكثرة عدد سيرفرات الموقع دور في قدرته الكبيرة على التحمل، ومتابعة تلقي التبرعات دون مشاكل تُذكر؛ ما أسهم في نجاح الحملة، خصوصًا أن فشل الموقع في تحمل الضغط يمكن أن يكون سببًا رئيسيًا في فشل أي حملة.

6. التوثيق المباشر من الميدان:

كان للتوثيـق المباشـر مـن الميـدان دوره هـو الآخـر فـي إثـارة المتبرعيـن وتحفيزهـم ودفعهـم للمشـاركة بالحملـة وزيـادة تبرعاتهـا؛ فالمتبـرع يـرى كل شـيء يحـدث بالميـدان علـى أرض الواقـع، فيـرى آثـار تبرعـه بشـكل مباشـر، وكان الحـرص علـى التوثيـق المباشـر أحـد أهـم الأدوات التـي قامـت الحملـة بتفعيلهـا، وبغـض النظـر عـن جـودة مـادة التوثيـق! فقـد كانـت بعـض الأعمـال تُنشـر مباشـرة وفـي لحظتهـا بـدون القيـام بعمليـات فنيـة أو مونتـاج!

7. احترافية التوثيق بمواقع التواصل:

لمواقـع التواصـل الاجتماعـي -كمـا أشـرنا سـابقًا- دور لا يمكـن إنـكاره فـي التسـويق والدعايـة والإعـلان، ولكـن النجـاح فـي اسـتثمار تلـك المواقـع يتخطـى هـذا الـدور، فاحترافيـة إدارة تلـك المواقـع والتوثيـق بهـا هـو مـا يمكـن أن يمثـل فرقًـا بيـن حملـة ناجحـة وأخـرى غيـر مؤثـرة، وقـد حـرص الفريـق خـلال إدارتـه للحملـة وتوثيقهـا ونشـر أحداثهـا بمواقـع التواصـل علـى معرفـة مـاذا يحتـاج المتبـرع تحديـدًا؟ وفـي أي وقـت يحتاجـه؟ وتوفيـره لـه فـي وقتـه.

8. العفوية وبساطة الطرح:

علـى خـلاف كثيـر مـن الحمـلات التـي تحـاول التسـويق مـن خـلال الإبهـار الفنـي؛ فقـد حـرص فريـق عمـل الحملـة علـى العفويـة فـي الأداء والبسـاطة فـي الطـرح، وكان لذلـك أثـر فـي نجاحهـا؛ بسـبب رغبـة كثيـر مـن المتبرعيـن فـي رؤيـة الحقيقـة المجـردة علـى أرض الواقـع، وقـد أمكـن توفيـر ذلـك مـن خـلال أمـور عديـدة؛ أهمهـا:

- **عدم التصنُّع في الأداء:**

حيث كان هناك رفض واضح منذ البداية لعمليات التمثيل الفني والتركيب، والمونتاج والإخراج.. إلخ، وكانت هناك مباشرة ووضوح وطبيعية في الأداء والمواد التسويقية؛ مما وفَّر رؤية الحقيقة المجردة للمتبرع، وأحدث تفاعلاً كبيرًا.

- **عدم التخطيط للمَشَاهد:**

قد يظن البعض أن عدم التخطيط للمَشَاهد قد يمثِّل عقبة في التسويق والدعاية، وقد يكون لديه حق في ذلك في بعض الأحيان، لكن بالنسبة لتجربة فريق عمل الحملة فإن 99٪ من المشاهد التي تم التقاطها كانت في لحظتها، وبصورة تلقائية وغير مدبرة!

وبالطبع كانت هناك بعض الأخطاء، والتي أشار لها البعض في تعليقاتهم ومراسلاتهم مع الفريق، ولكن التعامل مع الأخطاء والردَّ عليها تمَّ بصورة احترافية أيضًا من خلال استثمار خطورة الحدث وحرج اللحظة؛ التي تستدعي عدم التصنُّع أو التفكير في الأخطاء البشرية البسيطة.

- **المحتوى البسيط:**

فقد ابتعدت الحملة تمامًا عن المحتوى المعقَّد، والكلام المنمَّق، واعتمدت في تسويقها على كلام بسيط، وأسلوب مباشر، يخاطب المتبرع والمشاهِد كفرد متواجد بداخل الحملة، ويسمح لهما بالاطلاع على كافة تفاصيلها.

9. استثمار العلاقات الشخصية:

كان للعلاقات الشخصية المميزة لأعضاء الحملة دور كبير في نجاح العمل؛ سواء على مستوى الانتشار والتسويق، أم على مستوى الدعم وجمع التبرعات؛ مما يبين مدى أهمية تلك العلاقات، وضرورة العمل على إحياء روابطها بصفة دائمة.

10. التعامل مع المشاهير:

للمشـاهير دور فـي نجـاح أي حملـة؛ مـن خـلال سـرعة الانتشـار وفاعليته والمسـتويات التـي يمكـن أن يحققهـا؛ لـذا تسـعى كثيـر مـن الحمـلات لاجتذابهـم فـي الدعايـة والتسـويق لهـا، وقـد حرصـت الحملـة علـى ذلـك أيضًـا، لكـن كان لهـا قواعـد واضحـة فـي التعامـل مـع المشـاهير أثمـرت تميُّـزًا، وأبـرز قاعدتيـن اسـتخدمتهما الحملـة فـي ذلـك همـا:

- العمل المجاني:

فـلا نسـبة -تحـت أي مسـمى- للمشـاركين مـن المشـاهير، وأيًّـا كانـت شـهرتهم، ومهمـا صغـرت قيمـة تلـك النسـبة، حتـى مصاريـف السـفر والإقامـة تـمَّ تدبيرهـا بالترتيـب مـع متبـرع مـن أهـل الخيـر، الـذي وافـق علـى التكفـل بنفقاتهـا كاملـة؛ حرصًـا علـى الشـفافية والوضـوح مـع المتبـرع، وغرسًـا للثقـة فـي نفسـه بأن كلَّ فلـس يتـم جمعـه سـيتم إنفاقـه فـي مكانـه الصحيـح الـذي أراده لـه المتبـرع.

- الانتقاء:

فليـس كل المشـاهير يصلـح اسـتخدامهم فـي مجـال العمـل الخيـري والإنسـاني، وليـس كلهـم يمكنـه الإسـهام بشـهرته فـي نجـاح الحملـة، بـل قـد يكـون بعـض المشـاهير عامـل هـدم لا بنـاء! وقـد حـرص فريـق العمـل فـي الانتقـاء علـى أن يكـون بحسـب قـوة التأثيـر، ونوعيـة المحتـوى الـذي ينشـره، لا علـى أسـاس عـدد المتابعيـن لـه، مهمـا كثـر.

11. إدارة الحشود:

إن الإدارة الاحترافيـة لحملـة ناجحـة يختلـف عـن مجـرد القيـام بإطـلاق حملـة ثـم الوقـوف فـي انتظـار جمـع التبرعـات لهـا؛ فالمشـاركة اليوميـة بـل واللحظيـة، والقـدرة علـى إدارة الحشـود طـوال الوقـت، وتحفيزهـا فـي الوقـت المناسـب، هـي واحـدة مـن أسـباب نجـاح الحملـة، وقـد شـملت تلـك المشـاركة وإدارة الحشـود عـدة عناصـر رئيسـية؛ أبرزهـا:

- البدء في الإبلاغ بالحملة والدعوة للتبرع لها.
- مشاركة التفاصيل اليومية الدقيقة واللحظية.
- إشعار المتبرعين بأنهم شركاء وليسوا مجرد متبرعين.
- الوصول لمرحلة الصفر وإغلاق عمليات التبرع.
- شكر المتبرعين وإطلاعهم على تفاصيل الحملة.

وبعد الحملة هناك جهد أكبر يجب أن يُبذل من خلال وسائل متعددة؛ منها رسالة خاصة لكل مشارك بالحملة، و"غرفة عمليات" للعناية بالفاعلين في الحملة والوفاء لهم؛ لحفظ المصداقية عند الرغبة في استثمارهم فيما يستقبل من حملات.

12. محدودية وقت التبرع:

على خلاف ما قد يعتقد بعض العاملين في مجال الحملات التسويقية؛ فإن إشعار المتبرع بضيق الوقت قد يكون عاملاً في نجاح الحملة إذا تمَّ استثماره بصورة جيدة وذكية، فالمتبرع الذي يشعر بأن الباب مفتوح في أي وقت للتبرع قد يصيبه التراخي والتسويف.

وقد تمَّ تعزيز تلك التقنية من خلال عرض إنجازات بعض الحملات السابقة، وإشعار المتبرع بأن الأمر لا يعدو أن يكون مجرد إنفاق لمبلغ بسيط خلال أيام قليلة؛ ثم يستمتع بعدها بمثل تلك الإنجازات التي استمتع بها المتبرعون سابقًا في تلك المشاريع؛ بما قدموه من خير أسهم في تغيير الواقع؛ فيكون الشعار الذي يصل إلى المتبرع في النهاية: من أراد ذلك الخير؛ فليبادر بالتبرع الآن قبل فوات الأوان!

13. دمج المتبرعين:

في بعض الحملات يشعر المتبرع بأنه كان مجرد وسيلة لتحصيل مبلغ من المال، تمَّ الاستغناء عنها بمجرد تحصيل ذلك المبلغ! هذا الشعور يمثِّل حقيقة -للأسف- في بعض الأحيان، يلخِّصها تعامل بعض الجمعيات الخيرية أو القائمين على الحملات فيها، والتي تعتمد على متبرع المرة الواحدة؛ مما

يفقدهـم كثيـرًا مـن متبرعيهـم، والأسـوأ أنـه قـد يفقدهـم الثقـة والسـمعة الحسـنة بمـرور الوقـت.

وقــد أكَّــد المشــاركون فــي فريــق الحملــة حرصهــم علــى مراعــاة كافــة المتبرعيـن وطبائعهـم النفسـية وأسـئلتهم الكثيـرة، وقـد أسـهم فـي التخفيـف مـن ذلـك عناصـر؛ أهمهـا:

- توفُّر الدعم الفني:

تـمَّ توفيـر فريـق للدعـم الفنـي، مـع إمـداده بكافـة التفاصيـل التـي يسـتطيع مـن خلالهـا التواصـل بصـورة جيـدة مـع المتبرعيـن والرد علـى استفسـاراتهم.

- وضوح طرق التبرع:

كانــت طــرق التبــرع واضحــة بصــورة تفصيليــة تناســب كافــة المتبرعيــن؛ ممـا أسـهم فـي قلـة المشـكلات الناتجـة عـن الفشـل فـي التبـرع.

- مشاركة قرارات الحملة:

كانـت هنـاك مشـاركة لحظيـة للمتبرعين في قرارات الحملة؛ وقد أسـهم ذلك فـي إشـعار المتبـرع بأنـه شـريك مطَّلـع علـى كافـة التفاصيـل، وليـس مجـرد متبرِّع.

14. الشفافية التامَّة:

ونقصــد بالشــفافية هنــا: الصراحــة والوضــوح التامًّيــن مــع المتبرعيــن، ومشــاركتهم فــي أدق تفاصيــل الحملــة، ومــن أهــم مظاهــر تلــك الشــفافية:

- وضوح تفاصيل المشاريع:

بـدءًا مـن قيمـة تلـك المشـاريع، وأعدادهـا، والـدول والمناطـق التـي سـيتم تنفيذهـا بهـا، وأسـباب اختيـار تلـك المناطـق دون غيرهـا، والإجـراءات المتبعـة فـي تنفيـذ تلـك المشـاريع،، مـع اسـتخدام كافـة الوسـائل فـي إيصـال تلـك المعلومـات والتفاصيـل إلـى المتبـرع.

- الوضوح مع المتبرع بخصوص أي مشكلة:

إشعار المتبرع بالثقة لا يكون بالوضوح معه ومشاركته في الأشياء الجيدة فقط، بل يجب الوضوح معه أيضًا فيما يتعلق بالأمور السلبية والمشكلات التي تعترض الحملة؛ ففي حال توقُّف الموقع مثلاً يمكن أن تتوارد الأسئلة: لماذا فشل تبرعي؟ فيحرص البعض على أن يعتذر بأسباب أخرى حرصًا على الصورة العامة للمؤسسة، لكن تجربة فريق الحملة تؤكِّد أن الصدق والوضوح والحديث المباشر مع المتبرع يكون له مردود جيد.

15. التشويق المستمر:

الحملة الجيدة مثل فيلم جيد؛ يصعب تجنُّب متابعته! وهكذا.. فإذا أردت أن تدير حملة جيدة فليس أفضل من التشويق والإثارة في اجتذاب الجمهور والحصول على التفاعل، فبالتشويق تحقق الدافعية لدى المشارك لاستكمال المشاركة والتفاعل ونشر الفكرة، وبدونها يفقد الحماسة والحرص.

وقد أكَّدت الممارسة في كثير من الأحيان أن التشويق يأتي غالبًا مما سيفقده الإنسان إذا لم يفعل، لا مما سيحصل عليه إذا فعل! لذلك فقد حرص فريق العمل على إيصال تلك الفكرة -كما أشرنا سابقًا- من خلال عرض نتائج حملات سابقة، وإيصال فكرة: ماذا سيفوتك من الخير إذا لم تشارك معنا في هذه الحملة؟

16. الاعتماد على القِصَّة والوجه:

وهي واحدة من الوسائل المؤثرة في المتبرعين؛ حيث يتم الاعتماد على قصة واقعية مؤثِّرة من أرض الواقع مباشرة، وربط الحملة بتلك القصة، مع وجهٍ محلي من مكان الحدث؛ مما ينقل للمتبرعين الصدق والواقعية في الحملة.

17. المواكبة ودقة التوقيت:

المواكبة يمكن أن تعني كل شيء بالنسبة للحملة الناجحة، والتوقيت الصحيح يصنع فرقًا كبيرًا، ولكل حملة أوقات مدٍّ وجَزْر يجب التعامل معها بحرص؛ لأن ركوب الموجة الجماهيرية في الوقت الصحيح يمكن أن يدفع الحملة لنجاح مميز، والدقة في اختيار التوقيت تكون بدءًا من اختيار موعد إطلاق الحملة، والذي من المهم أن يواكب مواعيد نزول الرواتب والمعاشات، ثم أوقات التكثيف والنشر والدعوة للحملة، وانتهاء بتحديد الموعد الذي يجب أن تقف عنده الحملة.

18. الدراسة والمتابعة والتطوير:

فالدراسة التقويمية للحملات السابقة، ومتابعة الإحصاءات بشكل جيد، والحرص على التطوير في المستقبل؛ من أهم أسباب اكتساب الخبرة والثقة، وتطوير الأداء، ويجب ألا ينتهي كل شيء بمجرد انتهاء الحملة، فهناك جهد يجب أن يُبذل على تلك المسألة المتعلقة بالتطوير في المستقبل، كما تمت الإشارة في أكثر من موضع.

19. التعاون الناجح مع الجهات الرسمية:

كان للتعاون الناجح مع وزارة الشئون الاجتماعية والعمل، والتقيُّد بالأنظمة واللوائح وضوابط جمع التبرعات؛ آثاره الإيجابية بدوره في تسهيل عمل الحملة وانتشارها، بل وحصولها على الإشادة من قِبل الجهات الرسمية، حتى ذكرت مديرة إدارة الجمعيات الخيرية بالوزارة "منيرة الكندري" في معرض الإشادة بإدارة الحملة: "وجدنا تعاونًا كبيرًا من إدارة الجمعية، وقدموا إلينا (فلاش ميموري) خلال ربع الساعة مدونًا عليه قيمة المبلغ، وعدد المتبرعين، وطرق التبرع، الأمر الذي طمأننا والمسؤولين في الوزارة إلى سلامة إجراءات التبرعات، والتزام الجمعية باللائحة التنظيمية لجمع التبرعات"[2].

(2) إبراهيم موسى، التزام العون المباشر ساهم في جمع 2.5 مليون دينار للصومال، جريدة الراي، عدد 13789، 2 أبريل، 2017م، المحليات، ص3.

ثانيًا: العوائق التي واجهت الحملة

تمثَّل الهدف من المحور الثاني من محاور ورشة العمل في الوقوف على أبرز العوائق والمشكلات التي جابهت الحملة في مراحلها المختلفة، وكيف تمَّ التعامل معها من قبل أعضاء الحملة، وقد اتفق الفريقان على عدد من العوائق، كما تفرَّد كل واحد منهما بذكر عدد آخر منها، وتفصيلها كما يأتي:

1. الضغط على الموقع الإلكتروني:

أكَّد الجميع أن الضغط على الموقع الإلكتروني كان أول وأبرز التحديات التي واجهت الحملة في مراحلها المختلفة، وقد أمكن تجاوز ذلك التحدي باستئجار عدد أكبر من السيرفرات، والسعي في المرحلة المقبلة لنقلها إلى الكويت؛ لتحقيق مزيد من السهولة والسلاسة في التعامل مع الموقع.

2. ضعف القدرة على التوقُّع:

إن القدرة على التوقع تمنح إدارة الحملة مزيدًا من المرونة والفاعلية في الحركة وإمكانيات التفاعل السريع، سواء فيما يتعلق بحجم الإقبال والتفاعل مع الحملة، أم حجم التبرعات المستقبلة، وعدم القدرة على التوقع هو أحد أبرز التحديات التي واجهتها الحملة، وبالرغم من أن أفراد الحملة ونتيجة الخبرة المتراكمة قد أصبحوا أفضل فيما يخصُّ مسألة التوقع تلك، لكنه ما زال يمثِّل تحديًا قائمًا نوعًا ما.

3. الصعوبة في الميدان:

التعامل في الميدان وعلى أرض الواقع يختلف كثيرًا عن التعامل أمام الشاشات وعلى مواقع الشبكة، وقد وجد أفراد الحملة صعوبة كبيرة في التعامل مع تفاصيل الحملة في الميدان الحقيقي، وفي القدرة على نقل الأحداث بصورة لحظية وتفصيلية؛ للاحتفاظ بدافعية المشاركين وتفاعلهم،

ولمواجهـة هـذا التحـدي فسنسـعى فـي المسـتقبل أوصـى الفريـق بتوفيـر وحـدة إعلاميـة جاهـزة ومختصـة فـي كل فـرع مـن الفـروع فـي دول العمـل؛ بحيـث يمكنهـا نقـل الحـدث بصـورة أكثـر نجاحًـا وفاعليـة.

4. إرهاق الفريق:

يتحـرك أفـراد الحملـة بمبـدأ ثابـت؛ هـو: أننـا فـي رحلـة إغاثيـة، لا رحلـة ترفيهيـة، وبالتالـي فـإن قواعـد السـلوك تسـتلزم مـن كل عضـو: عـدم التمتـع بـأي مظهـر مـن مظاهـر الرفاهيـة، بمـا فـي ذلـك مجـرد حجـز تذاكـر سـفر الدرجـة الأولـى علـى رحـلات الطائـرة، أو حتـى حجـز فنـدق فـي ميـدان العمـل، وهـو مـا يمثِّـل عبئًـا ثقيـلاً علـى أعضـاء الفريـق؛ خصوصًـا مـع مـا ذكرنـاه مـن عقبـات اختـلاف البيئـة وأسـلوب المعيشـة؛ مـا أدى فـي غالـب الأحيـان إلـى إرهـاق الفريـق وانخفـاض دافعيتـه.

ويعتقـد أفـراد الفريـق بضـرورة إيجـاد حـل لذلـك التحـدي فـي المسـتقبل، مـع تحقيـق التـوازن بيـن إيجـاد وسـيلة لتخفيـف الضغـط والإرهـاق عـن الأعضـاء أثنـاء الحملـة، وعـدم نقـل فكـرة خاطئـة للمشـاركين بالحملـة ومتابعيهـا تؤثـر علـى مصداقيـة الحملـة؛ خصوصًـا مـع الحـرص علـى الشـفافية، وهـو تحـدٍّ كبيـر بـلا شـك.

5. التواصل والإنترنت:

نتيجـة للمسـاحات الميدانيـة الشاسـعة، والبُعـد عـن المدنيـة؛ فقـد واجهـت الحملـة صعوبـة شـديدة فـي نقـل أحداثهـا مـن الميـدان، وفـي التواصـل مـع المشـاركين بالحملـة؛ نتيجـة لضعـف التغطيـة أو انعدامهـا فـي كثيـر مـن المناطـق، مـع بـطء شـديد أو انعـدام فـي شـبكة الإنترنـت، وهـو أمـر لـم يمكـن لأيٍّ مـن الوسـائل التـي جربتهـا الحملـة التخفيـف منـه للأسـف! وبالتالـي فمـا زال يمثِّـل أحـد التحديـات المسـتقبلية التـي يفكِّـر الفريـق فـي اسـتحداث عـلاج لهـا.

6. ضعف الاتصال:

مـن المشـكلات التـي جابهـت الحملـة مشـكلة ضعـف الاتصـال؛ سـواء فـي عـدم إلمـام مركـز الاتصـال الخـاص بالجمعيـة (Call Center) إلمامًا دقيقًـا بجميـع تفاصيـل الحملـة؛ نتيجـة أحيانًـا لصعوبـة التواصـل، أو تسـارع أحـداث الحملـة بصـورة كبيـرة، أو تغيـر التوقعـات، وكذلـك فـي عدم وجـود إجراءات واضحـة للحملة متبادلـة مـا بيـن المقـر الرئيسـي والفـروع، وضعـف التواصـل الفعَّـال بيـن الجهتيـن.

وفـي محاولـة للتغلـب علـى ذلـك التحـدي فقـد قـرَّر الفريـق وضـع سـكريبت واضـح يحـوي كافـة تفاصيـل الحمـلات الأساسـية علـى الأقـل، وكذلـك الأسـئلة الشـائعة وإجاباتهـا؛ بحيـث يتمكـن فريـق مركـز الاتصـال مـن مواكبـة الأحـداث بشـكل تفصيلـي ولحظـي، كمـا سـيتمُّ تخصيـص منسـق للحملـة يتولـى عمليـة التنسـيق بيـن المقـر الرئيسـي والفـروع.

7. التبرع من خارج الكويت:

كان عـدم القـدرة علـى اسـتقبال التبرعـات مـن خـارج دولـة الكويـت عائقًـا كبيـرًا، وتحديًـا أثـار كثيـرًا مـن التسـاؤلات، بـل والاسـتياء أحيانًـا لـدى بعـض المتبرعيـن، ويكفـي للتأكيـد علـى حجـم المشـكلة أن إجمالـي التبرعـات التـي تـمَّ رفضهـا مـن خـارج الكويـت فـي هـذه الحملـة قـد بلغـت حوالـي 250.000 دينـار كويتـي! ويحتـاج التصـدي لتلـك المشـكلة لعـدد مـن الإجـراءات؛ الإداريـة التنظيمية، والتشـريعية القانونيـة، وكذلـك لمزيـد مـن التفكيـر والتنسـيق الجيـد.

عدم التفرُّغ للحملة:

إن طبيعـة المشـاركين فـي الحملـة وكونهـم مـن المتطوعيـن غيـر المتفرغيـن؛ قـد مثَّلـت فـي بعـض الأحيـان مشـكلة؛ خصوصًـا فيمـا يتعلـق بصعوبـة التوفيـق بينهـم فـي توقيـت السـفر والرحـلات؛ نتيجـة انشـغال كثيـر منهـم فـي أعمالهـم، وسـوف يتـم التخفيـف مـن ذلـك التحـدي فـي المسـتقبل بمحاولـة التخطيـط بصـورة مبكـرة للرحـلات.

8. صعوبة التواصل مع المشاركين:

فـي الميـدان يكـون الانشـغال الشـديد فـي تنفيـذ الحملـة، مـع مـا أشرنا إليه مـن الإرهـاق والتعـب الـذي يصيـب الفريـق، وكذلـك ضعـف وسـائل التواصـل التـي أشـرنا إليهـا.. كل تلـك العوامـل تكـون سـببًا فـي صعوبـة تنفيـذ مسـألة التواصـل مـع المشـاركين، وهـي مسـألة حيويـة كمـا أشـرنا سـابقًا، ولذلـك يفكِّـر الفريـق جديًّـا فـي وسـائل للتخفيـف مـن حـدَّة تلـك المشـكلة.

9. بُعد أماكن التوثيق في الميدان:

كمـا ذكرنـا سـابقًا؛ فـإن الميـدان الواقعـي فـي إفريقيـا يمتـد علـى مسـاحات شاسـعة، وقـد يحتـاج أعضـاء الفريـق إلـى التنقـل لمئـات الأميـال مـن أجـل توثيـق حالـة واحـدة بشـكل واقعـي، وهـو مـا تحـرص عليـه الحملـة؛ لتحقيـق المصداقيـة مـن ناحيـة، ولمـا لـه مـن أثـر ملحـوظ فـي نفـوس المشـاركين بالحملـة والمتبرعيـن مـن ناحيــة أخــرى، ولكنــه فــي الوقــت نفســه يمثِّــل تحديًــا كبيــرًا، وعامــلاً مــن عوامـل إرهـاق الفريـق واسـتهلاك الوقـت.

ثالثًا: أسئلة واجهت الحملة

1. لماذا تذهب تبرعاتنا للخارج؟

كان من أكثر الأسئلة التي واجهت الحملة؛ لماذا تذهب التبرعات إلى خارج الكويت مع وجود كثير من المحتاجين بالداخل؟ طبعًا تم الرد على تلك الأسئلة بصورة تفصيلية، ولكن رأينا أن من وسائل تخفيف الضغط فيما يتعلق بهذا الجانب أن نقوم بتفعيل بعض الحملات بالداخل، وهو ما تم الاتفاق على تنفيذه مستقبلاً إن شاء اللّه تعالى.

2. لماذا لا نستطيع التبرع؟

كما أشرنا سابقًا أيضًا فقد وردتنا تساؤلات كثيرة واستياء واضح ممن فشلت عمليات تبرعهم من خارج الكويت، ونحاول البحث عن طريقة شرعية وقانونية تسمح للراغبين في دعم المحتاجين من خارج الكويت بالتبرع للجمعية وأنشطتها.

3. لماذا لا تضم الحملة أفرادًا من المتبرعين؟

هناك حرص بالغ من المشاركين في الحملة على الانضمام إلى الميدان، والمشاركة بصورة فعلية، ولكن الفريق يجد صعوبة في تحقيق ذلك على مستويين:

الأول: اختلاف التوجهات بين المشاركين؛ مما قد يكون له أثر في حدوث مشاكل والتسبُّب في مزيد من العوائق.

الثاني: عدم وضوح نية بعض الراغبين في المشاركة؛ فقد يكون ممن يستهدفون إفساد الحملة أو الإساءة إليها عبر إحداث تأثير سلبي على المشاركين، والجمعية في النهاية لا يمكنها تحمُّل مسئولية تصرفات من لا يقعون تحت مسئوليتها وفي نطاق صلاحياتها.





WWW.IICO.ORG
RESEARCH@IICO.ORG

الخط الساخن
1808 300

GCPSIICO